smartKPIs.com
The *smart* choice in performance management

IndicatoridePerformanță
Alegerea potrivită în managementul performanței
KPIs.ro

Exemple KPI pentru HR Dashboard



Puterea brandului de angajator % Oferte de muncă acceptate de candidaţi # Candidaţi per poziţie # Candidaţi per poziţie % Fluctuaţia de personal în rândul noilor angajaţi % Fluctuaţia de personal # Durata medie de angajare # Durata medie pentru promovare % Rata noilor angajaţi % Rata noilor angajaţi # Raportul manageri la angajaţi # Certificări per angajat % Rentabilitatea investiţiei în capitalul uman $ Valoarea adăugată a capitalului uman $ Costul muncii suplimentare per angajat # Angajaţi # Indexul satisfacţiei privind compensaţiile şi beneficiile $ Valoarea medie a bonusurilor $ Remuneraţia medie per oră # Salariu de intrare raportat la salariul minim local % Rata absenteismului neplanificat # Frecvenţa accidentelor care determină timp de muncă pierdut # Gradul de angajament al personalului % Satisfacţia angajatilor # Disponibilitatea angajaţilor de a recomanda serviciile # Disponibilitatea angajaţilor de a recomanda compania % Evaluări de performanţă realizate la timp % Rata de participare la traininguri $ Costuri de training per angajat % Rentabilitatea investiţiilor în training # Puterea brandului de angajator % Oferte de muncă acceptate de candidaţi # Candidaţi per poziţie # Candidaţi per poziţie % Fluctuaţia de personal în rândul noilor angajaţi % Fluctuaţia de personal # Durata medie de angajare # Durata medie pentru promovare % Rata noilor angajaţi % Rata noilor angajaţi # Raportul manageri la angajaţi # Certificări per angajat % Rentabilitatea investiţiei în capitalul uman $ Valoarea adăugată a capitalului uman $ Costul muncii suplimentare per angajat # Angajaţi # Indexul satisfacţiei

Data publicării: 22 Iulie 2011
Nr. de referinţă: **AI0117021**

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

© 2011 eab group Pty Ltd. Toate drepturile rezervate.
Nr. de referință: AI0117021

Acest raport este rezultatul unui studiu realizat de Acumen Integrat sub licenţa eab group, partenerul său internaţional.
Raportul este disponibil în format PDF pe portalul www.IndicatoridePerformanta.ro.
Termeni de utilizare: http://www.indicatorideperformanta.ro/termeni-de-utilizare.html

O citare adecvată pentru acest raport este:
Acumen Integrat, 2011, Exemple KPI pentru HR Dashboard, Cluj Napoca, România

Limitarea răspunderii
Menţionăm că unele date utilizate pentru raport au fost furnizate de către terţe părţi, astfel eab group nu oferă nicio garanţie pentru acurateţea şi fiabilitatea informaţiilor. eab group nu va avea nicio răspundere pentru erori, omisiuni sau deficienţe în informaţiile conţinute în acest document sau pentru interpretări cu privire la acesta. Opiniile exprimate în prezentul raport sunt supuse schimbării fără preaviz. Pentru ultima versiune a raportului, consultaţi portalul www.IndicatoridePerformanta.ro.

Publicat de:

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

Complex Mercur Gheorgheni
Aleea Detunata 1-3, Unitatea 7
400434 Cluj-Napoca,
Cluj, Romania

T: +40 264 414 360
F: +40 264 414 360
E: office@acumenintegrat.com

www.acumenintegrat.com | www.IndicatoridePerformanta.ro

Publicat sub licenţă eab group.

Cuprins

pagina 2 **Rezumatul raportului**
3 **Despre Indicatorii Cheie de Performanță (KPIs)**
4 **KPIs ... O perspectivă**
6 **Formularul de documentare KPI explicat**
8 **Despre HR ca arie funcţională**
9 **Lista de KPIs pentru HR Dashboard**
10 # Puterea brandului de angajator
12 % Oferte de muncă acceptate de candidaţi
13 # Candidaţi per poziţie
14 % Rata ocupării posturilor disponibile
18 % Fluctuaţia de personal în rândul noilor angajaţi
20 % Fluctuaţia de personal
22 # Durata medie de angajare
24 # Durata medie pentru promovare
26 % Rata noilor angajaţi
28 % Planuri de succesiune pentru poziţii cheie
30 # Raportul manageri la angajaţi
32 # Certificări per angajat
34 % Rentabilitatea investiţiei în capitalul uman
36 $ Valoarea adăugată a capitalului uman
38 $ Costul muncii suplimentare per angajat
40 # Angajaţi
42 # Indexul satisfacţiei privind compensaţiile şi beneficiile
44 $ Valoarea medie a bonusurilor
46 $ Remuneraţia medie per oră
48 # Salariu de intrare raportat la salariul minim local
50 % Rata absenteismului neplanificat
52 # Frecvenţa accidentelor care determină timp de muncă pierdut
54 # Gradul de angajament al personalului
56 % Satisfacţia angajatilor
58 # Disponibilitatea angajaţilor de a recomanda serviciile
60 # Disponibilitatea angajaţilor de a recomanda compania
62 % Evaluări de performanţă realizate la timp
64 % Rata de participare la traininguri
66 $ Costuri de training per angajat
68 % Rentabilitatea investiţiilor în training
70 **Anexa A: Glosar**
71 **Anexa B: Produse similare**
71 **Anexa C: Despre Acumen Integrat**
72 **Anexa D: Serviciile Acumen Integrat**
73 **Anexa E: Portofoliul online al Acumen Integrat**

Rezumatul raportului

Indicatorii Cheie de Performanță(KPIs) sunt astăzi unele dintre cele mai populare instrumente de management. De la Muzeul Național din Australia, până la Banca Națională a Nigeriei, de la Administrația Canalului Panama până la Rolls Royce, de la Ministerul Educației din Brunei Darussalam la Asociația Americană de Medicină, KPIs sunt folosiți pentru a înțelege, învăța și a îmbunătăți performanța la nivel de industrii, departamente și echipe.

Folosirea de KPIs în organizații și departamente este facilitată de alte instrumente de management al performanței, cele mai comune, dar și cele mai importante fiind Scorecard-urile și Dashboard-urile de Performanță.

Dashboard-ul reprezintă un catalog al celor mai relevanți Indicatori Cheie de Performanță folosiți pentru a măsura performanța unui proces, a unei activități, organizații, departament sau alte entități.Un Dashboard organizațional include acei KPIs specifici industriei în care operează organizația, în timp ce un Dashboard departamental include KPIs care reflectă contribuția unui anumit departament la performanța întregii organizații.



Elementul de bază al Dashboard-ului de performanță este reprezentat de KPIs. Fără o bună înțelegere a acestora, utilizarea sa corectă poate fi pusă în pericol, iar valoarea adăugată, limitată.

Raportul *Exemple KPI pentru HR Dashboard* reprezintă o colecție ce cuprinde 30 de KPIs, considerați de echipa smartKPIs.com cei mai relevanți și adecvați pentru a popula Dashboard-ul de performanță pentru departamentul de Resurse Umane. Fiecare KPI este documentat pe baza celor mai bune practici şi a template-ului de documentare al smartKPIs.com și este disponibil în secțiunea de Premium a portalului www.IndicatoridePerformanţă.ro. Sunt peste 30 de câmpuri specifice fiecărui KPI, pornind de la numele acestuia la definiție, măsuri subordoate și formule de calcul, printre altele.

Unele din secțiunile principale ale acestui raport sunt:

- „KPIs...o perspectivă”, un articol ce stabilește contextul printr-o discuție pe baza gradului de inovație în folosirea KPIs, despre ceea ce este vechi și ceea ce este nou în utilizarea KPIs.
- O introducere în formularul standard de documentare KPIs, dezvoltat de echipa de cercetare a smartKPIs.com.
- Percepții cuprinzătoare asupra Indicatorilor Cheie de Performanță (KPIs) ca instrumente de măsurare a performanței și un glosar explicând cei mai populari termeni ce îi caracterizează.
- O listă ce conține KPIs incluși în Dashboard, grupați după procesele şi funcţiile departamentului de HR.
- O descriere detaliată a fiecărui KPI listat în raportul KPIs pentru HR Dashboard, așa cum este documentat în sectiunea de continut premium a smartKPIs.com şi a IndicatoridePerformanţă.ro.

Această colecție de 30 de KPIs complet documentaţi sunt folosiţi pentru măsurarea performanţei departamentului de HR, din perspectiva celor mai importante componente ale acestuia: Recrutare, Retenţie, Compensaţii şi beneficii, Dezvoltarea talentelor, Mediul de lucru şi Profilul forţei de muncă.

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011

Despre Indicatorii Cheie de Performanta (KPIs)

În multe domenii ale activității umane, utilizarea instrumentelor este esențială pentru atingerea rezultatelor. Măsurarea și evaluarea nu fac excepție, fiind echipate atât cu instrumente conceptuale, cât și fizice. La baza oricărui sistem de management al performanţei stau indicatorii de performanţă sau Indicatorii Cheie de Performanţă (KPIs), aceştia făcând parte din prima categorie de instrumente.

Literatura de specialitate şi practica folosesc acești termeni alternativ, de multe ori chiar în cadrul aceleiași organizații.

În cadrul smartKPIs.com, am adoptat următoarele definiții pentru acești termeni:

Măsură - Un număr sau o cantitate care reflectă o valoare direct observabilă. Toate măsurile sunt compuse dintr-un număr și o unitate de măsură. Numărul oferă dimensiunea măsurării (cât de mult), în timp ce unitatea oferă numărului o semnificație (ce). De exemplu, unităţile de măsură pot fi: dolari, ore, metri, etc.

Indicator - Indicatorii sunt definiți în multe feluri, dar toți se referă la informații specifice. Astfel, Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (OECD) definește un indicator ca fiind *„un factor calitativ sau cantitativ sau o variabilă care oferă un mijloc simplu și sigur pentru a măsura realizarea, pentru a reflecta modificările legate de o intervenție sau pentru a ajuta la evaluarea performanței unui agent de dezvoltare”.*

Metrici, Măsuri de performanţă sau Indicatori de performanţă – Un termen general care cuprinde baza cantitativă prin care sunt stabilite obiectivele, iar performanța este evaluată. Ajută la cuantificarea realizării unui rezultat, fiind componenta cuantificabilă a performanței unei organizații. În contextul măsurării şi gestionării performantei, acești termeni sunt utilizaţi alternativ.

Indicator Cheie de Performanță (KPI) – Un indicator selectat, considerat cheie pentru monitorizarea performanței unui obiectiv strategic, rezultat sau domeniu important pentru succesul unei activități și creșterea întregii organizații. KPIs fac obiectivele cuantificabile, oferind vizibilitate în raport cu performanța indivizilor, echipelor, departamentelor și organizațiilor, permițând factorilor de decizie să ia măsuri în vederea realizării obiectivelor dorite. De obicei, KPIs sunt monitorizați și comunicați prin Dashboard-uri, Scorecard-uri și alte forme de rapoarte de performanță.

În timp ce pe hârtie termenii enumerați mai sus pot fi deosebiți, în practică, diferența dintre ei este neclară, într-o anumită măsură, chiar lipsită de relevanță. Atât timp cât scopul și utilizarea lor este clară și bine înțeleasă de către membrii organizatiei, denumirea lor, și anume indicatori de performanță sau KPIs, este o chestiune de preferință.

În cadrul smartKPIs.com, evaluăm fiecare exemplu introdus în baza de date online și îl etichetăm ca indicator, indicator de performanță sau KPI. Catalogarea fiecărei intrări în funcție de relevanță este o abordare empirică și subiectivă. În cele din urmă, toate intrările din baza de date online sunt considerate exemple de KPIs. În plus, pentru a evidenția indicatorii care s-au remarcat în termeni de relevanță, am introdus o etichetă nouă:

smartKPI - Un exemplu de Indicator Cheie de Performanță disponibil pe smartKPIs.com, recomandat ca fiind cel mai relevant și cu adevărat „cheie” în atingerea performanței organizaționale. Aceștia sunt selectați de către echipa editorială a site-ului pe baza unor criterii, cum ar fi:

- Listarea în publicații academice și de specialitate care analizează utilitatea lor;
- Frecvența utilizării în Aria Funcțională / Industrie;
- Îndeplinirea criteriilor privind modul de definire și utilizare a KPIs.

1. Organizaţia pentru Cooperare Economică şi Dezvoltare, 2002, Glosar de Termeni Cheie în Evaluare şi Managementul prin Rezultate, Publicaţiile OECD, Paris, Franţa.

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

KPIs ... O perspectivă



Măsurarea nu este o activitate umană nouă. Aceasta a luat naștere în istoria timpurie ca mijloc pentru a descoperi și a identifica semnificații. Arheologii consideră osul Lebombo instrumentul de măsurare folosit pentru prima dată în istoria omenirii, un peroneu de babuin care conține 29 de crestături. Datând din anii 35,000 î.e.n, acest os a fost descoperit în munții Lebombo din Regatul Swaziland.

Evaluarea, ca o formă de măsurare, a fost folosită încă din secolul 3 e.n, când împărații dinastiei Wei au evaluat performanța membrilor oficiali ai familiei. Natura părtinitoare a evaluării performanței individuale a fost observată de către filozoful chinez Sin Yu, care a criticat un evaluator angajat de către dinastia Wei, folosind următoarele cuvinte: „Evaluatorul Imperial rareori evaluează oamenii în funcție de meritele lor, dar întotdeauna în conformitate cu simpatiile și antipatiile proprii".

Un punct de reper major în legatura dintre măsurare ca activitate umană și performanță a fost anul 1494, atunci când Luca Pacioli a publicat în Veneția lucrarea „Summa de arithmetica, geometrica, proportioni et proportionalita" („Despre aritmetică, geometrie, proporții și proporționalitate"). Această lucrare conține detalii despre o practică a marinarilor venețieni de a evalua performanța expedițiilor maritime, care au devenit baza sistemului de contabilitate în partidă dublă.

În timp, natura subiectivă a evaluărilor performanței individuale si preponderența indicatorilor financiari pentru evaluarea performanței organizaționale au devenit aspectele definitorii pentru managementul performanței în activitățile umane.

Revoluția industrială a adăugat acestui context ideea de „organizație ca și mecanism", metaforă care a jucat un rol major în generarea de îmbunătățiri la nivel de eficiență și eficacitate. Rezultatul a fost un model organizațional de management al performanței bazat pe gândirea mecanicistă, de tip comandă si control, bazată pe evaluarile subiective ale performanței individuale și pe indicatori financiari, în contextul unor aranjamente de tip „plata-pentru-performanță" *(pay-for-performance)*.

A funcționat? Într-o anumită măsură, da. Multe organizații au prosperat și s-au maturizat bazându-se pe acest model.

Are defecte? Multe. În timp ce contextul istoric le-a atenuat în timp, mediul de astăzi le amplifică și le expune într-un ritm accelerat.

Există o cale mai bună? Da, dar nu este simplă. Este nevoie de o schimbare la mai multe niveluri, de la filosofia de bază a performanței, la mentalități și procese. Acest lucru nu este ușor.

De-a lungul timpului, utilizarea Indicatorilor Cheie de Performanță (KPIs) a devenit sinonimă cu măsurarea și managementul performanței. KPIs sunt legătura dintre ce este vechi și ce este nou în managementul performanței. Cu toate acestea, folosirea lor este mult mai benefică într-un mediu bazat pe principiile unei arhitecturi organice a performanței:

Organizațiile sunt ecosisteme de sine stătătoare. Ele variază în termeni de maturitate și de mediu în care își desfășoară activitatea. Ca atare, modul în care folosesc sisteme de management al performanței ar trebui să reflecte propria lor „personalitate". Puteți încerca să construiți un iglu în Sahara, dar nu va fi sustenabil. Arhitectura performanței fiecărei organizații trebuie să fie unică și să reflecte mediul său intern și extern.

Gândirea sistemică oferă un context mult mai valoros pentru înțelegerea și îmbunătățirea performanței. Gândirea de tip comandă și control a funcționat în timp pentru armată, pentru creșterea productivității muncitorilor necalificați în timpul revoluției industriale și pentru gestionarea organizațiilor mari (cum ar fi cele din domeniul serviciilor publice). Astăzi, angajații din era cunoașterii care formează majoritatea forței de muncă în economiile dezvoltate, funcționează într-un mediu mult mai interconectat și trebuie să ia decizii într-un ritm accelerat. Înțelegerea sistemelor în care ne desfășurăm activitatea, analizarea proceselor și învățarea bazată pe date devin tot mai importante și completează abordarea tradițională, simplistă de executare a ordinelor primite de la nivelele superioare ale ierarhiei.

KPIs ar trebui să fie utilizați în principal pentru învățare. Rolul KPIs ar trebui să fie acela de a furniza informațiile necesare pentru obținerea rezultatelor de afaceri dorite. Același principiu este folosit de furnici, care lasă urme de feromoni pentru a se ajuta reciproc în navigarea spre sursa de hrană. În mod similar, impulsurile nervoase de deplasează prin diferite puncte ale sistemului nervos, transmițând informații. Rezultatele la nivel de KPIs ar trebui să fie diseminate în organizație, facilitând comunicarea, oferind o bază pentru analiză / sinteză și pentru luarea deciziilor la toate nivelurile organizației.

© eab group Pty Ltd 2011

Precizia datelor în management este un deziderat iluzoriu. Niels Bohr aprecia: „Acuratețea și claritatea unei afirmații se exclud reciproc". Precizia este o provocare chiar și în domeniul științelor exacte, cu atât mai mult în management și în științele sociale. Încercarea de a obține date pentru calculul KPIs este o provocare în sine pentru multe organizații și acuratețea acestor date este o provocare și mai mare. Utilizarea KPIs ar trebui să țină cont de acest aspect și să fie orientată spre a obține cât mai mult din datele existente, de multe ori prin utilizarea intervalelor de variație. Această abordare este folosită de către organismul uman. În cazul în care temperatura scade sub o limită de siguranță, tremurăm. Dacă temperatura crește, transpirăm. Ambele sunt inițiative de îmbunătățire a performanței corpului, menite să regleze temperatura la limitele de siguranță. În acest caz, indicatorul de performanță este temperatura. Deși nu este o constantă, tendința sa este bună atunci când este în anumite limite de toleranță.

Utilizarea KPIs pentru recompense și sancțiuni ar trebui să fie limitată și condusă de autoevaluare. Comportamentul orientat spre atingerea scopurilor este o caracteristică a organismelor vii. Pentru oameni și multe alte specii, acest comportament este amplificat de recompense și sancțiuni. Odată cu această accentuare, riscurile sunt amplificate, de asemenea. Inducerea în eroare, lipsa de cooperare, moralul scăzut și accidentele de muncă sunt unele dintre consecințele nedorite. Pe de altă parte, majoritatea impulsurilor nervoase din corpul uman transmit informații generale. Doar în situații speciale, plăcere sau semnale de durere. În mod similar, utilizarea KPIs pentru recompense și sancțiuni ar trebui să fie o excepție de la regulă, mai degrabă decât norma.

Încorporarea KPIs în organizatii prin vizualizarea și comunicarea rezultatelor este cheia pentru maximizarea valorii lor adaugate. Variațiile la nivelul indicatorilor organismului uman sunt resimțite deoarece impactul lor este puternic din punct de vedere senzorial. În mod similar, KPIs folosiți într-un context organizațional ar trebui să intre în rutina de zi cu zi și să fie parte a experienței de muncă. Cel mai important aspect în comunicarea rezultatelor KPIs este reprezentarea lor vizuală. Acest lucru este esențial, atât în ceea ce privește optimizarea modului de reprezentare a datelor, cât și prezența afișajelor vizuale în mediul de lucru. Mijloacele mass-media curente sunt variate: postere, table, bannere, monitoare LCD și LED şi ar trebui combinate pentru a comunica rezultatele în întreaga organizație. Rezultatele indicatorilor de performanță ar trebui să nu se mai limiteze la a fi prezentate pe rapoarte pe hartie și ecrane de calculator.

O nouă filozofie a performanței, bazată pe autoevaluare şi realizarea scopurilor ca modalitate de atingere a fericirii. În timp ce fericirea înseamnă lucruri diverse pentru oameni diverși, o expresie comună a acestui sentiment este atingerea conștientă a unui deziderat. Realizarea a ceva ce ne dorim și împărtășirea cu ceilalți se reflectă puternic în sinele nostru. Transpunerea acestui catalizator puternic atât în viața noastră personală, cât și organizațională este facilitată de o nouă paradigmă: Fericirea este generată de realizări. Realizarea este o expresie a performanței. Dacă dorim să avem control asupra fericirii noastre, trebuie să controlăm performanța.

Autoevaluarea rezultatelor de performanță nu este ușoară. Cu toate acestea, dacă accentul este pus pe construirea acestei capabilități la nivelul fiecărui angajat, organizațiile pot beneficia de crearea unui mediu motivant, care conduce spre fericire. În acest mediu, managerii se pot concentra pe înțelegerea și îmbunătățirea sistemului de lucru, în timp ce angajatii pe autoevaluare în atingerea rezultatelor, învățare și comunicare. Obținerea conștientă a rezultatelor într-un sistem de lucru bine structurat ar conduce atât indivizii, cât și organizația mult mai aproape de fericire și împlinire, spre deosebire de paradigma actuală dominată de bonusuri în contextul gândirii de tip comandă și control.

KPIs sunt aici pentru a rămâne. Întrebarea la care trebuie să răspundem este modul în care vrem să-i folosim: mecanic sau natural?

Aurel Brudan,
Performance Architect
smartKPIs.com

© eab group Pty Ltd 2011

Formularul de documentare KPI explicat

Capabilitate sau departament care indeplineşte o anumită funcţie organizaţională.

Gruparea în subcategorii a ariei funcționale sau a industriei.

Totalitatea organizațiilor operând într-un anumit domeniu, de obicei denumit după produsul sau serviciul principal.

Arii functionale
N/A

Subcategorii
Institutii de spitalizare

Industrii
Sanatate

Nr. de inregistrare KPI
sK41

Tipul de indicator
smartKPI

Tipul unitatii de masura
%

Numărul unic de identificare a Indicatorului Cheie de Performanţă atribuit la introducerea acestuia în baza de date.

Clasificarea Indicatorilor Cheie de Performanță pe baza relevanței și a nivelului de analiză.

Tipul unității de măsurare ce arată rezultatele (număr, procentaj, valoare monetară).

Numele indicatorului, o scurtă reprezentare a rolului său.

Scurtă descriere a indicatorului, clarificând numele acestuia în termeni de afaceri.

Versiuni ale numelui indicatorului, aşa cum este folosit în practică.

Nume

% Rata de ocupare a locurilor de spitalizare

Definitie si variatii

Definitie
Masoara procentul locurilor de spitalizare ocupate de pacienti la un moment dat, din totalul numarului de paturi existente in cadrul institutiei medicale.

Variatii
% Rata de ocupare a locurilor de spitalizare - pacienti pe termen lung
% Rata de ocupare a locurilor de spitalizare - pacienti pe termen scurt

KPIs inruditi
Capacitatea de spitalizare
% Rata spitalizarilor succesive neplanificate
% Cazuri medicale fara spitalizare

Etichete
spital, ocupare

Lista altor indicatori înruditi din baza de date, fie în amonte (influențați de acest indicator), fie în aval (cu influență asupra sa).

Cuvinte cheie relevante pentru indicator, folositoare pentru navigarea în funcție de grupuri tematice conținând exemple similare.

Nume ale măsurilor folosite în calcularea indicatorului (dacă se aplică).

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul
A = # Locuri de spitalizare ocupate de pacienti
B = # Locuri de spitalizare existente in cadrul institutiei medicale

Formula de calcul
(A/B)*100

Tipul formulei
Rata

Tendinta buna este
Crescatoare

Exprimă indicatorul ca o formulă ce leagă măsurile subordonate (dacă se aplică).

Tipul formulei de calcul, bazat pe combinația măsurilor subordonate (rată, raport, indice, compoziție).

Direcția în care trebuie să se îndrepte rezultatele indicatorului în vederea unui rezultat pozitiv.

Explicația motivului sau a rațiunii de afaceri pentru folosirea acestui indicator.

Clasificarea indicatorilor de performanță pe baza dimensiunii activității sau a rezultatului pe care îl măsoară.

Puterea indicatorului bazată pe nivelul de evaluare: intrare, proces, ieșire sau rezultat.

Orientare

Scop
Sa reflecte eficienta managementului locurilor disponibile in cadrul institutiei medicale si capacitatea de spitalizare disponibila la un moment dat.

Perspectiva BSC
Clienti

Orientarea masurii asupra
Volum

Nivelul de impact
Proces

Tipul indicatorului
Conducator

Tipul de masurare
Cantitativa

Nivel de implementare
Strategic

Perspectiva standard a Balanced Scorecard în care se potrivește indicatorul.

Tipul indicatorului bazat pe accentul pus pe activitatea trecută sau performanța viitoare.

Abordarea în măsurarea indicatorului (cantitativă sau calitativă).

Nivelul organizațional la care este măsurat indicatorul (strategic sau operațional).

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011

Perioada pentru care au fost măsurate rezultatele indicatorului.

Frecvența colectării datelor și a raportării rezultatelor indicatorului.

Evaluarea subiectivă a integrității datelor raportate.

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor
La momentul actual

Frecventa standard de raportare
Zilnica

Integritatea datelor
Mare

Colectare automata
Recomandata

Limitari
Rapoartarea cu acuratete a rezultatelor pentru acest KPI necesita inregistrarea in timp real a pacientilor spitalizati, pentru a nu exista un decalaj intre gradul de ocupare real si cel existent la nivelul sistemului de management al paturilor disponibile.

Potrivirea pentru colectarea automată a datelor prin importarea acestora într-un instrument centralizat de raportare.

Alte limitări (legate de date sau sistemul de raportare) ce trebuie luate în considerare în timpul folosirii acestui indicator.

Evaluarea subiectivă a potrivirii pentru benchmarking, bazată pe standardizarea raportării indicatorului la nivel de industrie.

Note adiționale legate de stabilirea țintelor pentru acest indicator.

Exemplele de ținte ce ilustrează limitele rezultatelor pozitive și negative, precum și intervalul de toleranță.

Tinte

Benchmarking-ul este
Adecvat

Note
Datorita universalitatii acestui indicator, benchmarking-ul este recomandat. Niveluri ridicate ale ratelor de ocupare a paturilor indica o utilizare eficienta a capacitatii de spitalizare a institutiei medicale.

Exemplu de tinte
Rosu: <70%
Galben: 70-90%
Verde: >90%

Analiza si resurse

Note finale
Rata de ocupare a paturilor este folosita pentru a evalua cererea pentru locurile in spital si, prin urmare, pentru a permite realizarea unui echilibru corespunzator intre cererea si oferta de spitalizare. Managementul locurilor de spitalizare poate fi dificil in conditiile in care cererea nu poate fi controlata prin amanare, ca si in cazul unui hotel, de exemplu.

Alte resurse
http://news.bbc.co.uk/2/hi/health/5370336.stm

Referinte

1. Adeyi, O. , Smith,O., Robles, S. & World Bank (2007), "Public policy and the challenge of chronic noncommunicable diseases", available at: http://siteresources.worldbank.org/INTPH/Resources/PublicPolicyandNCDsWorldBank2007FullReport.pdf
2. Health Policy Research Associates & Institute for Health Policy (2007), "Performance Reviews of Provincial and Line Ministry Healthcare Services", available at: http://203.94.76.60/AHF/pdf/CD03/Assesment_Overall_Perfor_bw_Districts02_35-54.pdf
3. Republic of the Philippines, Department of Health (2004),
"Other Health Facilities Statistical Report", available at: www.doh.gov.ph/bhfs/images/issuances/psychiatric/statisticalreport.pdf

Remarci generale privind folosirea indicatorului.

Alte resurse recomandate, online și offline, pentru înțelegerea și folosirea indicatorului.

Lista de resurse revizuită ca parte a procesului de documentare.

Evaluarea medie a indicatorului oferită de membrii comunității smartKPI.com.

Numărul total al vizitelor pe pagina acestui indicator.

Data cea mai recentă la care pagina indicatorului a fost actualizată.

Statistici & marcare

Evaluare
(5/5)

Vizualizari
98

Evaluarea categoriei
2

Adauga evaluare

Trimite

Salvează

Buton de evaluare.

Buton de share, pentru comunicarea în rețele sociale.

Opțiune pentru salvarea indicatorului într-o listă preferențială, disponibilă online pe smartKPIs.com.

Comunitatea IndicatoridePerformanta.ro

Alte exemple de KPIs populari
- % Venituri din vanzari catre clientii fidelizati
- % Venituri din noi produse
- % Fluctuatia de personal

Comentarii

Alți indicatori salvați în lista preferențială, împreună cu exemplele curente propuse de membrii echipei smarKPIs.com.

Posibilitatea de a comenta, de a oferi feedback și de a discuta cu alți membri ai comunității smartKPIs.com pe teme legate de documentarea și folosirea indicatorului.

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

Despre HR ca arie funcțională

Resurse Umane

Funcțiunea resurselor umane (HR) are responsabilitatea generală de a implementa strategii și politici privind managementul angajaților din cadrul organizației. Rolul său primar este de a sprijini atingerea scopurilor organizaționale prin dezvoltarea şi implementarea de politici, practici și sisteme inovative de personal, pentru ca organizația să atragă, rețină și să dezvolte angajaţi talentaţi şi dedicaţi.

Subcategorii în cadrul smartKPIs.com

Compensație și beneficii
Furnizarea serviciilor
Eficiență și eficacitate
Dezvoltarea talentului
Recrutare
Forța de muncă
Retenție
Mediul de lucru

Istorie

Resursele Umane a luat forma unei discipline în urma a două mișcări principale. Prima este recunoașterea importanței ce trebuie acordată bunăstării forței de muncă în rândul organizațiilor. De exemplu, în fabricile din Marea Britanie au fost introduși Ofițeri pentru Bunăstare în timpul primului război mondial. Cea de-adoua, care a luat naștere în SUA la începutul anilor ’90, s-a dezvoltat ca o consecință a creșterii numărului cererilor pentru practici ale muncii eficiente din cadrul fabricilor puternic mecanizate.

Echipa de HR reflectă un concept managerial relativ modern, folosit pentru prima dată în anii ’60. Originile sale au fost modelate de introducerea practicilor „managementului bunăstării” și a principiilor „managementului științific” în organizații. Aplicabilitatea acestor termeni a subliniat activitatea managementului administrativ, coordonând o arie largă de procese legate muncă și generând, în timp, binecunoscuta „funcțiune de personal”.

Dezvoltat mai ales în contextul corporațiilor multinaționale și internaționale, termenul de HR a devenit destul de frecvent utilizat, definind o abordare strategică puternică în ceea ce privește managementul forței de muncă. De atunci, HR a câștigat o influență semnificativă în cadrul rolurilor de management strategic, fiind în același timp modelat sub forma unor departamente sofisticate și influente în reprezentarea la nivel de conducere a organizaţiilor.

Asociații profesionale de HR importante

Australian Human Resources Institute (AHRI)
Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)
Human Capital Institute (HCI)
International Personnel Management Association of Canada (IPMA – Canada)
International Public Management Association for HR (IPMA-HR)
National Association of Personnel Services (NAPS)
National Human Resources Association
Society for Human Resource Management (SHRM)

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011

Lista de KPIs pentru HR Dashboard

Funcţia HR din Dashboard	Indicatori Cheie de Performanță (KPIs)
Recrutare 4 KPIs	# Puterea brandului de angajator
	% Oferte de muncă acceptate de candidaţi
	# Candidaţi per poziţie
	% Rata ocupării posturilor disponibile
Retenţie 4 KPIs	% Fluctuaţia de personal în rândul noilor angajaţi
	% Fluctuaţia de personal
	# Durata medie de angajare
	# Durata medie pentru promovare
Profilul forţei de muncă 4 KPIs	% Rata noilor angajaţi
	% Planuri de succesiune pentru poziţii cheie
	# Raportul manageri la angajaţi
	# Certificări per angajat
Eficienţă şi eficacitate 4 KPIs	% Rentabilitatea investiţiei în capitalul uman
	$ Valoarea adăugată a capitalului uman
	$ Costul muncii suplimentare per angajat
	# Angajaţi
Compensaţii şi beneficii 4 KPIs	# Indexul satisfacţiei privind compensaţiile şi beneficiile
	$ Valoarea medie a bonusurilor
	$ Remuneraţia medie per oră
	# Salariu de intrare raportat la salariul minim local
Mediul de lucru 6KPIs	% Rata absenteismului neplanificat
	# Frecvenţa accidentelor care determină timp de muncă pierdut
	# Gradul de angajament al personalului
	% Satisfacţia angajatilor
	# Disponibilitatea angajaţilor de a recomanda serviciile
	# Disponibilitatea angajaţilor de a recomanda compania
Dezvoltarea talentelor 4 KPIs	% Evaluări de performanţă realizate la timp
	% Rata de participare la traininguri
	$ Costuri de training per angajat
	% Rentabilitatea investiţiilor în training

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Recrutare	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK2	smartKPI	#

Nume

Puterea brandului de angajator

Definitie si variatii

Definitie

Masoara nivelul de atractivitate a unei organizatii pe piata fortei de munca. Este un echivalent a de agreata este o organizatie ca loc de munca in randul angajatilor si al solicitantilor de locuri de munca. Valoarea indicatorului este data de calculul unui indice bazat pe sondaje de opinie.

Variatii

Puterea reputatiei pe piata muncii
Reputatia pentru ocuparea fortei de munca pe categorii de varsta
Reputatia organizatiei din prisma ierarhizarii angajatilor
Reputatia organizatiei din prisma caracteristicilor demografice
Reputatia organizatiei din prisma tipului angajatorului

KPIs inruditi

Timpul de ocupare a unei pozitii vacante

Etichete

angajare, brand, atractivitate

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

Indice obtinut prin masurarea a varii aspecte, cum ar fi:
- Apropierea de realitate a perceptiei ofertei de angajare
- Perceperea externa a ofertei de angajare
- Aparitii in mass-media sau alte aparitii externe ale organizatiei si ale angajatilor

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
Indicele rezultatelor sondajului - standardizat.	Indice	Crescatoare

Orientare

Scop

Masoara atractivitatea declaratiei de valoare a organizatiei in cadrul pietei muncii.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Invatare & Crestere	Satisfactie	Rezultat
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Conducator	Cantitativa	Strategic

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011

smartKPI APROBAT KPIs.ro

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
La momentul actual	Anuala	Mica

Colectare automata

Nerecomandata

Limitari

Datele pentru acest indicator sunt obtinute prin colectarea de raspunsuri oferite de catre angajati sau aplicanti la una sau mai multe intrebari din sondaj. In plus, documente realizate in exterior - cum ar fi articolele media - pot fi utilizate in calcularea acestui indice. Datorita acestui fapt, abordarea in masurare variaza in organizatii si acuratetea datelor este limitata.

Tinte

Benchmarking-ul este

Neadecvat

Note

Tintele depind de scala utilizata pentru raspunsurile la intrebarile din sondaj. Acest indicator poate fi foarte important pentru organizatiile cu niveluri ale angajamentului personalui, cu o mare fluctuatie mare a fortei de munca si o acceptare scazuta a ofertelor de angajare. Un brand de angajator puternic poate ajuta organizatiile sa atraga si sa retina talente.

Exemplu de tinte

Rosu: <50%	Galben: 50-70%	Verde: >70%

Analiza si resurse

Note finale

Colectarea datelor depinde de eficacitatea metodelor de calcul si de modul de aplicare a sondajelor. Toate componentele sondajului reprezinta perceptiile angajatilor la un moment dat si pot reflecta evenimente temporale.

Alte resurse

http://www.workforce-strategy.com/EmploymentBrandPresentation.pdf
http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=56D8B90FC62CC9E0C74FCF020B7FED4D?contentType=Article&hdAction=lnkhtml&contentId=1747897

Referinte

1. Bernard Hodes Global Network (2006), "Global Employer
Brand Study. A two-phase research initiative among HR professionals from 25 countries", available at: www.kommunikationsforum.dk/file.asp?id=3869
2. Chartered Institute of Personnel and Development (2008), "Employer branding A no-nonsense approach", available at:
http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/D0AC3CB0-BC5F-44F5-886D-4C00276F2208/0/empbrandguid.pdf
3. Shapiro, J. (2008), "When Good HR Metrics Go Bad", IHRIM 2008 Conference & Technology Expo, available at:
http://jonhunt.org/resources/WhenGoodMetricsGoBad.pdf

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie



Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Recrutare	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK53	smartKPI	%

Nume

% Oferte de munca acceptate de candidati

Definitie si variatii

Definitie

Masoara procentul ofertelor de munca acceptate de catre candidati, din numarul de oferte facute.

Variatii

% Rata acceptarii
% Rata acceptarii ofertei
% Rata acceptarii ofertei de loc de munca

KPIs inruditi

Posturi vacante per angajat

Etichete

oferta de munca

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

A = # Oferte de munca acceptate
B = # Oferte de munca

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
(A/B)*100	Rata	Crescatoare

Orientare

Scop

Sa evalueze atractivitatea ofertelor de munca, si a organizatiei in general. De asemenea reflecta calitatea procesului de recrutare, un screning eficient al candidatilor crescand rata de acceptare a ofertelor de munca.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Invatare & Crestere	Satisfactie	Iesire
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Condus	Cantitativa	Operational

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
Trimestrial	Trimestriala	Medie
Colectare automata	**Limitari**	
Recomandata	Obtinerea de date exacte este dificila daca sistemele de HR nu sunt sincronizate pentru a colecta datele pentru acest indicator de performanta. Necesita un anumit nivel de centralizare a procesarii ofertelor locurilor de munca.	

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011

Exemple KPI pentru HR Dashboard
IndicatoridePerformanță
Alegerea potrivită în managementul performanței
KPIs.ro



Tinte

Benchmarking-ul este

Adecvat

Note

Tinta ar trebui stabilita aproape de 100%, ratele scazute ducand la ineficienta si pierderea productivitatii. Benchmarking-ul este adecvat datorita utilizarii de metode standardizate de calcul.

Exemplu de tinte

Rosu: <80% | Galben: 80-90% | Verde: >90%

Analiza si resurse

Note finale

Un nivel inalt al acestui KPI reflecta calitatea screening-ului si a intrevievarii candidatilor, precum si competivitate pe piata muncii, ofertele fiind facute candidatilor care le-au acceptat. Un nivel scazut al ratei acceptarii ofertelor de munca indica faptul ca motivarea candidatilor nu a fost bine evaluata de catre persoana care sustine interviurile sau ca oferta/compania nu este suficient de competitiva pe piata muncii in ceea ce priveste salariul sau mediul de lucru.

Alte resurse

http://www.ere.net/2007/07/02/increasing-offer-acceptance-rates-when-your-company-pays-crummy-wages-part-2-of-2/
http://www.hbs.edu/about/statistics/mba.html
http://www.law.umaryland.edu/academics/journals/jbtl/issues/3_1/3_1_097_Stabile.pdf
http://www.marshall.usc.edu/assets/036/8654.pdf
http://www.pwc.com/en_US/us/hr-saratoga/assets/review-december-2009.pdf
http://breakpointhr.blogspot.com/2009/06/offer-acceptance-rate-and-show-up-rate.html
http://marino72.files.wordpress.com/2009/06/the-hr-function-of-the-future.pdf

Referinte

1. Australian Government, Department of Families, Housing, Community Services and Indigenous Affairs (2009), "People Strategy 2009-2011", available at: http://www.fahcsia.gov.au/about/publicationsarticles/corp/people_strategy/Documents/FaHCSIA_PeopleStrategy2009-11.rtf
2. Becker, W., J., Connolly, T., Slaughter & J. E. (2010), "The effect of job offer timming on offer acceptance, performance and turnover", Personnel Psychology, 1 April 2010, available at: http://www.allbusiness.com/labor-employment/human-resources-personnel-management/14359383-1.html
3. Wadhwa, V (2006, "Industry Trends in Engineering Offshoring", available at: http://www.nae.edu/File.aspx?id=10286

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie



Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Recrutare	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK1805	smartKPI	#

Nume

Candidati per pozitie

Definitie si variatii

Definitie

Masoara numarul mediu al candidatilor pentru pozitiile libere din cadrul companiei, pozitii pentru care are loc recrutare externa.

Variatii

Candidati per pozitii libere
Candidati potriviti (calificati) per pozitii libere
Raspunsuri (CV-uri primite) per pozitii libere
APlicatii primite per pozitii libere

KPIs inruditi

$ Costurile de recrutare per pozitie

Etichete

cantitate, angajator

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

A = # Candidati
B = # Pozitii libere facute publice pentru recrutare externa

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
A/B	Medie	Crescatoare

Orientare

Scop

Indica atractivitatea organizatiei pe piata muncii si eficienta campaniei de recrutare.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Invatare & Crestere	Volum	Proces
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Conducator	Cantitativa	Operational

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
Luna	Lunara	Medie

Colectare automata

Nerecomandata

Limitari

Acuratetea si eficienta colectarii datelor ar trebui optimizate prin folosirea monitorizarii electronice a posturilor disponibile si a aplicatiilor. Centralizarea recrutarilor faciliteaza raportarea automata a rezultatelor.

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011

Exemple KPI pentru HR Dashboard
IndicatoridePerformanță
Alegerea potrivită în managementul performanței
KPIS.ro

Tinte

Benchmarking-ul este

Adecvat

Note

Rezultatele acestui KPI sunt influentate atat de factori interni, precum atractivitatea locurilor de munca, cat si de factori externi, cum ar fi industria si tendintele pe piata muncii. Tintele ar trebui stabilite in conformitate cu cele doua tipuri de factori.

Exemplu de tinte

Rosu: <2 Galben: 2-3 Verde: >3

Analiza si resurse

Note finale

Desi este de dorit o tendinta crescatoare a acestui indicator, un raport prea mare ar putea fi greu de gestionat de catre echipa de recrutare. Competitia pe piata muncii creste sansa de a primi cat mai multi candidati potriviti, dar de asemenea creste volumul de munca al persoanelor ce se ocupa de recrutare. Asadar, departamentul de HR trebuie sa se orienteze catre un raport echilibrat al candidatilor per persoana care recruteaza pentru a asigura rezultate de calitate. Uneori, o variatie a acestui KPI este folosita, # Raportul candidatilor calificati, acesta urmarind doar candidatii ce corespund unor standarde minime pentru pozitie.

Alte resurse

http://www.workplace.gov.au/NR/rdonlyres/BDD949BD-8C1D-4E85-AAD8-8FE3827FD075/0/2211111213AUSAccountants.rt
http://www1.umn.edu/ohr/prod/groups/ohr/@pub/@ohr/documents/asset/ohr_asset_236889.pdf
http://www.azgita.gov/planning/2010StrategicPlanAppendix.pdf

Referinte

1. Australian Government, Department of Education, Employment and Workplace Relations (DEEWR) Victorian State Office (2009), "ICT Professionals Report", available at: http://www.skillsinfo.gov.au/NR/rdonlyres/65619A92-52DB-4053-89AD-1F2DA9B188ED/0/ICTReportVIC.doc
2. Skills Australia, "Software and applications programmers", available at: http://www.skillsaustralia.gov.au/PDFs_RTFs/SOL/2613SoftwareandApplicationsProgrammers.pdf
3. The University of Texas Medial Branch (UTMB) (2010), "Institutional Scorecard", available at: https://www.son.utmb.edu/about/documents/Scorecard%20(2).pdf

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie



Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Recrutare	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK763	smartKPI	%

Nume

% Rata ocuparii posturilor disponibile

Definitie si variatii

Definitie

Masoara procentajul locurilor de munca ocupate, din totalul posturilor aprobate si finantare in organigrama companiei.

Variatii

% Rata ocuparii
% Locuri de munca ocupate

KPIs inruditi

% Rata ocuparii fortei de munca

Etichete

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

A = # Locuri de munca ocupate
B = # Locuri de munca aprobate si finantate in organigrama companiei

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
(A/B)*100	Rata	Crescatoare

Orientare

Scop

Indica disponibilitatea capitalului uman, in conformitate cu organigrama aprobata. Pozitiile libere pot constitui o piedica in calea productivitatii.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Invatare & Crestere	Volum	Iesire
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Conducator	Cantitativa	Operational

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
Luna	Lunara	Medie
Colectare automata	**Limitari**	
Recomandata	Acuratetea raportarii depinde de un sistem de monitorizare a posturilor libere si al statusului acestora functional.	

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011



Tinte

Benchmarking-ul este

Adecvat

Note

Acest KPI este un fcator important generator de productivitate, intrucat in domenii ale muncii intensive precum serviciul clienti sau call center, o rata potrivita a angajarii de personal este esentiala in vederea operarii. Tintele variaza in functie de industrie, de capacitatea recrutarii si schimbarile structuale ce cresc numarul noilor locuri de munca aprobate.

Exemplu de tinte

Rosu: <50% Galben: 50-70% Verde: >70%

Analiza si resurse

Note finale

Una din responsabilitatile principale ale functiunilor HR este oferirea suportului necesar angajarii de personal si recrutarii, rata ocuparii pozitiilor fiind astfel relevanta pentru indicarea eficientei si productivitatii recrutarii. Cu toate acestea, folosirea acestui indicator ar trebui echilibrata prin luarea in considerare a masurilor cantitative, cum ar fi rata incepatorilor.

Alte resurse

Larson, L., A., Lakin, K., C., Bruininks, R., H. & Braddock, D., L. (1998), "Staff recruitment and retention: study results and intervention strategies", American Associaton on Mental Retardation, Washington, DC

Referinte

1. Indiana State Police (2001), "Public Safety Matters Evaluation Committee", available at: http://www.in.gov/legislative/pdf/STPOLEVAL.PDF
2. Silverman, J. (2005), "2005 Match Day: ob.gyn. makes slight recovery; Fill rate was 94.7% following 2-year decline", available at: http://findarticles.com/p/articles/mi_m0CYD/is_8_40/ai_n13675009/
3. University of Michigan, "HR Metrics Reports", available at: http://www.mais.umich.edu/mais_connection_conference/download/presentation_files/applying_hr_metrics/HRMetricsReports.xls

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie



Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Retentie	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK52	smartKPI	%

Nume

% Fluctuatia de personal in randul noilor angajati

Definitie si variatii

Definitie

Masoara procentul de noi angajati care parasesc organizatia (voluntar sau prin terminarea contractului) la o perioada de timp scurta dupa angajare (de exemplu, mai putin de 30, 90 sau 180 de zile).

Variatii

% Fluctuatia noilor angajati dupa primul an
% Retinerea noilor angajati
% Factorul de esec al noilor angajati

KPIs inruditi

% Rata noilor angajati

Etichete

rotatie, retentie

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

A = # Angajati noi care au parasit organizatia intr-un interval de timp scurt de la angajare
B = # Angajati noi

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
(A/B)*100	Rata	Descrescatoare

Orientare

Scop

Sa indice eficacitatea procesului de recrutare. Reflecta calitatea noilor angajati si potrivire lor in raport cu rolul si organizatia.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Invatare & Crestere	Satisfactie	Rezultat
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Conducator	Cantitativa	Strategic

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
Media ultimei perioade	Trimestriala	Mica
Colectare automata	**Limitari**	
Recomandata	Obtinerea de cifre exacte este dificila daca sistemele de HR nu sunt sincronizate pentru a colecta datele pentru acest indicator de performanta.	

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011



Tinte

Benchmarking-ul este

Adecvat

Note

Un nivel cat mai scazut posibil este de dorit pentru acest indicator, procesele de recrutare esuate avand efecte multiple atat pentru departamentul HR, cat si pentru clienti interni si brandul de angajator.

Exemplu de tinte

Rosu: >12% Galben: 10-12% Verde: <10%

Analiza si resurse

Note finale

Esecul noilor angajari are efecte negative din cauza pierderii de competente practice, a costurilor de inlocuire a angajatilor si a duratei procesului de inlocuire. O rata ridicara a esecului noilor angajati necesita o analiza a cauzelor de baza si adresarea lor.

Alte resurse

http://www.staffing.org/
http://www.furstperson.com/blog/?p=273
http://hr.wtgalumni.com/media/flash_paper_presentations/nickworrall.swf
http://www.jobsection.info/pdf/Ameriprise%20HR%20Professionals%20Presentation.pdf
http://www.2sbdigest.com/New-Hire-Retention
http://www.scribd.com/doc/6642539/HR-Balncd-Scorcard-c

Referinte

1. Insala (2010), "Mentoring for Onboarding: Increase New Hire Retention and Maximize Hiring Investment", available at: http://www.insala.com/Articles/Mentoring/mentoring-for-onboarding-increase-new-hire-retention-and-maximize-hiring-investment.asp
2. Ohio Department of Administrative Services, Human Resources Division, Office of Organizational Development (2009), "State of Ohio Workforce Planning Guide", available at: 2009http://wfp.das.ohio.gov
3. Talent Plus (2007), "New-Hire Retention and Turnover", available at: http://www.talentplus.com/userfiles/file/13_New_Hire_Retention_and_Turnover_-_Financial_1674.pdf

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie



Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Dezvoltarea talentului	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK6	smartKPI	$

Nume

$ Costuri de training per angajat

Definitie si variatii

Definitie

Masoara valoarea medie cheltuita cu instruirea pentru fiecare angajat (echivalent norma intreaga).

Variatii

$ Costul de training per angajat
$ Investitia medie in training per angajat

KPIs inruditi

% Rata cheltuielilor operationale efectuate de departamentul HR

Etichete

training, cost

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

A = $ Costurile totale de training
B = # Angajati (echivalent norma intreaga)

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
A/B	Medie	Crescatoare

Orientare

Scop

Sa indice nivelul investitiei in instruire si training din partea organizatiei pentru formarea profesionala a personalului.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Invatare & Crestere	Bani	Intrare
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Conducator	Cantitativa	Strategic

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
Media ultimei perioade	Trimestriala	Mica

Colectare automata

Nerecomandata

Limitari

Coordonarea procesului de urmarire a trainingurilor personalului este dificila in cazul unor organizatii mari. Acuratetea in monitorizarea costurilor de training si a numarului de participanti este o conditie esentiala in utilizarea acestui indicator cheie de performanta.

© eab group Pty Ltd 2011

smartKPI APROBAT KPIs.ro

Tinte

Benchmarking-ul este	Note
Adecvat	Un studiu realizat de American Society for Training and Development (ASTD) a aratat urmatoarele: media anuala a cheltuielilor per angajat in exemplele oferite de ASTD, in cazul organizatiilor mari (BMF) a crescut la 1,424 dolari per angajat in 2005, fiind cu 4% mai mare decat in anul precedent. Cheltuielile medii per angajat in cazul organizatiilor BEST a crescut cu 3,7%, ajungand la 1,616$ in 2005. In 2005, pentru organizatiile BMF, cheltuielile ca procent al statului de plata nu s-au schimbat fata de anul precedent, ramanand la 2,20%. Media cheltuielilor ca procent al statului de plata privind castigatorii Premiului BEST, a fost mai mica in 2005 decat in 2004 - 2.72% fata de 2.86%. Numarul mediu al orelor de invatare formala per angajat a crescut din 2004 in 2005, de la 35 la 41 de ore. In organizatiile BEST, numarul mediu al orelor de invatare per angajat a crescut de asemenea din 2004 in 2005, de la 36 la 43 de ore.

Exemplu de tinte

Rosu: <700; >1,500	Galben: 700-1,000; 1,200-1,500	Verde: 1,000-1,200

Analiza si resurse

Note finale

Costurile de training sunt:

- Costurile de dezvoltare (de ex. salarii si beneficii ale personalului, echipament).

- Costurile directe de implementare (de ex. materiale pentru training, costurile cu tehnologia, facilitati, calatorii, echipament, salariul instructorului si beneficii).

- Costuri indirecte de implementare (de ex. cheltuielile de regie, generale si administrative).

- Pachetul de compensari pentru participanti.

- Pierderi de productivitate sau costurile de "umplere" a pozitiilor pe parcursul trainingului.

Alte resurse

http://www.pinnaclepeo.com/blog-sources/HR-Metrics-Kit.pdf

Referinte

1. Feddesk (2006), "Strategically Planning Training & Measuring Results", available at: http://www.feddesk.com/freehandbooks/101206-1.pdf
2. Society for Human Resource Management (2006), "Training Cost per Employee", SHRM Metric of the Month, available at: http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/MetricoftheMonthTrainingCostPerEmployee.aspx
3. Sugrue, B., & Rivera, R. J. (2005), "State of the industry: ASTDÃ¢â‚¬â„¢s annual review of trends in workplace learning and performance", Alexandria, VA.

© eab group Pty Ltd 2011



Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Retentie	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK8	smartKPI	#

Nume

Durata medie de angajare

Definitie si variatii

Definitie

Masoara durata medie (in ani sau luni) de cand angajatii fac parte din organizatie.

Variatii

Durata medie la angajatorul actual
Media anilor de munca in cadrul companiei

KPIs inruditi

% Rata de promovare interna

Etichete

timp, retentie

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

A i= # Timpul petrecut in companie de angajatul "i", unde i = de la 1 la n
n = # Angajati

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
(A1+A2+...+An)/n	Medie	Crescatoare

Orientare

Scop

Monitorizeaza durata de angajare in cadrul organizatiei, fiind un indicator al profilului fortei de munca.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Invatare & Crestere	Durata	Iesire
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Conducator	Cantitativa	Strategic

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
La momentul actual	Bianuala	Medie
Colectare automata	**Limitari**	
Recomandata	Colectarea datelor si acuratetea acestora depind de existenta unui registru electronic functional al fortei de munca.	

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011

Exemple KPI pentru HR Dashboard
IndicatoridePerformanță
Alegerea potrivită în managementul performanței
KPIs.ro



Tinte

Benchmarking-ul este

Adecvat

Note

Potrivit Biroului de Statistica a Muncii din Washington, numarul mediu de ani pe care salariatii i-au petrecut la angajatorul lor curent a fost de 4,4 ani in lanuarie 2010, 4,1 ani in lanuarie 2008 si 4,0 ani in lanuarie 2006.
Intrebarile referitoare la durata de angajare masoara de cat timp indivizii se aflau la angajatorul lor curent in momentul realizarii sondajului. Un numar de factori poate afecta durata medie de angajare, inclusiv modificarile in profilul de varsta in randul angajatilor, precum si cele in numarul de angajari si plecari.

Exemplu de tinte

Rosu: <12 | Galben: 24-36 | Verde: >36

Analiza si resurse

Note finale

Cele mai multe dintre companii raporteaza durata de angajare ca numar total de luni petrecute in companie, dar si impartita pe numarul de luni petrecute in fiecare pozitie pe care a ocupat-o angajatul. Aceasta granularitate ajuta managerii sa evalueze mai usor calificarea angajatilor pentru promovari, pentru rotatia pozitiilor, precum si pentru anumite beneficii legate de durata de ocupare a functiei.

Monitorizarea duratei medii de angajare poate fi utila in indicarea unei perioade scurte intr-un anumit deprtament. Daca nu este rezolvata, o fluctuatie masiva poate duce la scaderea moralului si a productivitatii angajatilor.
Nu reflecta intotdeauna satfisfactia angajatilor in cadrul mediului de lucru, unii angajati ramanand in companie pentru diferite motive, cum ar fi neputinta gasirii unui post mai bun sau simpla dorinta de a adauga pozitia curenta in CV.
Durata medie de angajare variaza in functie de industrie, fiind afectata de conditiile pietei muncii si de maturitatea organizationala. Din acest motiv, benchmarkingul nu este recomandat.

Alte resurse

http://www.jstor.org/pss/258331
http://www.ctrpl.org/documents/US%20Dept%20of%20Labor%20Tenure.pdf
http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/productsbytitle/261D5A655541A61ECA2568A900139361?OpenDocument

Referinte

1. Employee Benefit Research Institute (2005), "Employee Tenure: Stable Overall, but Male and Female Trends Differ", EBRI Notes, Vol. 26, No. 3, pp. 2-10
2. Indiana Business Research Center (2010), "Indiana Employee Tenure by Industry and Manufacturing Sub-Sector", available at: http://www.incontext.indiana.edu/2010/july-aug/July-Aug_10.pdf
3. United States Department of Labor (2008), "Employee tenure in 2008" press release, available at: http://www.ctrpl.org/documents/US%20Dept%20of%20Labor%20Tenure.pdf
4. United States Department of Labor (2010), "Employee tenure summary" press release, available at: http://www.bls.gov/news.release/tenure.nr0.htm
5. University of Tennessee, "Employee Tenure Information Query", available at: http://rwd.tennessee.edu/content/zpr_pa_tenure_employee_tenure_information/ut%20word%20doc_doc/postscript/index.pdf

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie



Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Retentie	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK244	smartKPI	#

Nume

Durata medie pentru promovare

Definitie si variatii

Definitie

Masoara durata medie de timp pana la obtinerea unei promovari de catre un angajat din organizatie.

Variatii

Timpul necesar pentru promovare

KPIs inruditi

% Planuri de succesiune pentru pozitii cheie

Etichete

promovare

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

Ai = # Durata de timp pentru promovare in pozitia 'i', in luni, unde i = de la1 la n
n = # Promovari

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
(A1+A2+...An)/n	Medie	In interval

Orientare

Scop

Sa reflecte politica organizatiei privind oportunitatile de promovare interna si durata de timp necesara obtinerii unei promovari.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Invatare & Crestere	Durata	Proces
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Conducator	Cantitativa	Operational

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
La momentul actual	Trimestriala	Medie

Colectare automata

Recomandata

Limitari

Acuratetea raportarii acestui KPI depinde de existenta unui sistem de HR bine intretinut si actualizat cu informatii la zi referitoare la promovarile interne.

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011

smartKPI APROBAT KPIs.ro

Tinte

Benchmarking-ul este	Note
Neadecvat	Tintele pot varia in functie de industrie, de cerintele posturilor libere si de capacitatile interne, precum si de politica organizatiei privind promovarile interne.

Exemplu de tinte

Rosu: <6; >24 Galben: 6-12; 18-24 Verde: 12-18

Analiza si resurse

Note finale

Unele pozitii pot reclama mai multa experienta in companie decat altele.

Alte resurse

http://www.pwc.com/en_US/us/people-management/assets/flexible-workforce-arrangements.pdf
http://or.journal.informs.org/cgi/content/abstract/33/1/109
http://www.sciencedirect.com/science/article/B6WJ3-4PSK92J-1/1/ef1788ce9902ce6c2c63f692abc047f8

Referinte

1. Byham, W.,C. & Bernthal, P.R., "The Case for Internal Promotions", available at: http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/white-papers/thecaseforinternalpromotions_wp_ddi.pdf?ext=.pdf
2. Krull, H. (2005), "Earnings Disparities: The Role of Internal Promotions and Job Performance Evaluations", available at: http://www.fdic.gov/bank/analytical/cfr/2006/jan/CFRSS_2006_Krull.pdf
3. Plattsburgh State University of New York (2009), "Plan for Internal Professional Promotions", available at: http://www.plattsburgh.edu/offices/admin/hr/internalprofessionalplan.php

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie



Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Forta de munca	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK762	smartKPI	%

Nume

% Rata noilor angajati

Definitie si variatii

Definitie

Masoara proportia noilor angajati din numarul total al personalului din organizatie.

Variatii

% Rata noilor angajari
% Noi angajati

KPIs inruditi

% Fluctuatia de personal in randul noilor angajati

Etichete

recrutare

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

A= # Angajati noi in ultimele luni (de exemplu, 3 luni). Include orice angajare permanenta sau temporara datorita expansiunii, a inlocuirii sau a altor factori
B= # Angajati

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
(A/B)*100	Rata	In interval

Orientare

Scop

Monitorizarea capitalului uman al organizatiei, din perspectiva improspatarii cu forta noua de munca.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Invatare & Crestere	Volum	Intrare
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Conducator	Cantitativa	Operational

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
La momentul actual	Lunara	Medie
Colectare automata	**Limitari**	
Recomandata	Necesita introducerea datelor din procesul de recrutare.	

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011



Tinte

Benchmarking-ul este

Adecvat

Note

Tintele ar trebui stabilite in conformitate cu planul de dezvoltare a capitalului uman din cadrul fiecarei organizatii.

Exemplu de tinte

Rosu: <25%
Galben: 25-50%
Verde: >50%

Analiza si resurse

Note finale

Acest KPI ar trebui folosit in corelatie cu un KPI referitor la planurile de succesiune, acestia fiind inruditi. Planificarea competentelor curente si viitoare si folosirea acestei rate pot contribui la activarea pregatirii capitalului uman di organizatie.

Alte resurse

http://www.usna.edu/IR/htmls/lead/database/cohort7/c07_robbins.pdf
http://emlab.berkeley.edu/~card/papers/sub-training-programs.pdf

Referinte

1. Bureau of Labour and Employement Statistics, "Glossary of terms commonly used in labour and employment", available at: http://www.bles.dole.gov.ph/HTML%20FILES/glossary2.html
2. Andersson, F., Brown, C., Campbell, B., Chiang, F. & Park, Y., "The Effect of HRM Practices and R&D Investment on Worker Productivity", available at: http://web.mit.edu/ipc/sloan05/campbell_slides.pdf
3. Department of Personnel & Administration Colorado, "Succession Planning Strategy", available at: http://www.colorado.gov/cs/Satellite/DPA-DHR/DHR/1248577225227

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie



Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Recrutare	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK1777	smartKPI	%

Nume

% Planuri de succesiune pentru pozitii cheie

Definitie si variatii

Definitie

Masoara procentul pozitiilor cheie din cadrul organizatiei sustinute de un plan de succesiune care asigura o tranzitie fina a urmatorului detinator al functiei, din numarul total al pozitiilor cheie din cadrul organizatiei.

Variatii

% Pozitii cheie cu un plan de succesiune

KPIs inruditi

Durata medie pentru promovare
Raportul de recrutare pentru pozitii noi

Etichete

recrutare

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

A = # Pozitii cheie din cadrul organizatiei cu un plan de succesiune stabilit
B = # Pozitii cheie in organizatie

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
(A/B)*100	Rata	Crescatoare

Orientare

Scop

Indica eficacitatea organizatiei in identificarea si dezvoltarea angajatilor talentati pentru pozitii cheie.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Invatare & Crestere	Volum	Iesire
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Conducator	Cantitativa	Operational

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
La momentul actual	Lunara	Medie

Colectare automata

Nerecomandata

Limitari

Pentru monitorizarea acestui indicator, planul de succesiune trebuie sa fie clar definit si structurat de catre departamentul HR. Automatizarea este activata prin conectarea sistemelor de HR la instrumentele de raportare a performantei.

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011



Tinte

Benchmarking-ul este

Adecvat

Note

Tintele difera in functie de strategia HR si de accentul pus pe planificarea succesiunii. Un numar mare de planuri de succesiune pentru pozitiile cheie indica o strategie de dezvoltare interna bine pusa la punct.

Exemplu de tinte

Rosu: <50% | Galben: 50-80% | Verde: >80%

Analiza si resurse

Note finale

Planurile de succesiune pentru pozitiile cheie sunt considerate a fi legate de cresterea profitabila a afacerii. In principiu, acest proces este implementat in corporatiile multinationale, ce revizuie in mod constant manageri pentru dezvoltarea carierei, in vederea crearii unui personal motivat si competent. Poate fi format un rezervor al managerilor emergenti si talentati, acesta fiind revizuit constant pentru dezvoltarea carierei, cu scopul clar de a crea persoane motivate, cu aptitudini si cunostiinte.

Alte resurse

http://www.johnsoncontrols.com/publish/etc/medialib/jci/corporate/sustainability.Par.59484.File.dat/2007%20GRI%20G3%20Report%20Johnson%20Controls.pdf
http://www.oracle.com/media/peoplesoft/en/pdf/datasheets/peoplesoft-succession-planning-data-sheet.pdf

Referinte

1. Yale University (2008), "Human Resources Community Meeting notes", available at: http://www.yale.edu/hronline/documents/2008NOV21HRTownHallPresentation.ppt
2. OGC (2009), "Her Majesty's Treasury Procurement Capability Review Improvement Plan", available at: http://www.ogc.gov.uk/documents/HMT_Improvement_Plan.pdf
3. Italcementi Group (2008), "sdReport: Sustainable Development Report 2008", available at: http://www.italcementigroup.com/NR/rdonlyres/BBA55611-8D28-40CC-BE1F-AAAEEB3445ED/0/SdReport_2008_UK.pdf.

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie



Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Forta de munca	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK194	smartKPI	#

Nume

Raportul manageri la angajati

Definitie si variatii

Definitie

Masoara raportul dintre numarul persoanelor in pozitii de management si numarul total de angajati din cadrul organizatiei.

Variatii

Raportul manageri - angajati

KPIs inruditi

% Fluctuatia de personal

Etichete

personal

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

A = # Angajati in pozitii de management (la sfarsitul perioadei de raportare)
B = # Angajati (la sfarsitul perioadei de raportare)

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
A/B	Raport	In interval

Orientare

Scop

Permite evaluarea structurii organizationale si optimizarea echilibrului intre nivelurile ierarhice.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Invatare & Crestere	Volum	Proces
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Conducator	Cantitativa	Operational

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
La momentul actual	Lunara	Mare
Colectare automata	**Limitari**	
Recomandata	Raportarea cu acuratete a acestui KPI depinde de existenta unui registru functional al pozitiilor in organizatie.	

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011



Tinte

Benchmarking-ul este

Neadecvat

Note

Un nivel ridicat al acestui KPI ar putea indica faptul ca un anumit departament sau compartiment este supragestionat. Pentru companiile cu mai multe niveluri de management, aceasta poate sa complice comunicarea si sa prelungeasca timpul de raspuns pentru decizii cruciale. Cu toate acestea, poate sa reflecte, de asemenea, o abordare organizationala de pastrare si dezvoltare a angajatilor oferindu-le mai multe oportunitati de management. O consecinta a unei asemenea structuri o reprezinta costurile salariale mai ridicate. Organizatiile din domeniul serviciilor profesionale se incadreaza, in general, in aceasta categorie.

Un raport scazut, reflecta, in general, o structura organizationala plata; mai poate indica insa si faptul ca o companie nu este gestionata in mod corespunzator. Este, de asemenea, o abordare de minimizare a costurilor salariale. Cu toate acestea, poate avea efecte negative asupra planificarii succesiunii, intrucat exista mai putine oportunitati de dezvoltare pentru generatia urmatoare.

Exemplu de tinte

Rosu: <0.1; >0.4 | Galben: 0.1-0.2; 0.3-0.4 | Verde: 0.2-0.3

Analiza si resurse

Note finale

Acest indicator reflecta abordarea organizatiei asupra managementului de personal si oportunitatile de cariera, fiind, ca atare, un indicator important in domeniul Resurselor Umane.

Indicatorul ar trebui calculat pentru fiecare departament si arie functionala, nu doar pentru intreaga organizatie.

Variatiile suplimentare ale acestui indicator se bazeaza pe caracteristicile personale ale fortei de munca.

In general, exista mai multi factori care influenteaza acest raport, precum: industria, structura organizationala, combinatia de roluri, abordarea in ceea ce priveste dezvoltarea talentului interior si constrangerile la nivel de costuri.

Alte resurse

http://www.bfi.gov.uk/reports/1999/bfi/york/appendices/c1.asp
http://ita.doc.gov/hrm/documents/supervisor_defined.pdf

Referinte

1. Doran et al. (2004), "Impact of the ManagerÃ¢â‚¬â„¢s Span of Control on Leadership and Performance", available at: http://www.nursingleadership.org.uk/publications/doran2_final.pdf
2. State of Texas, "Management span of control", available at: http://sao.hr.state.tx.us/advisory/FTEMgmntStaffRatio.html
3. United States General Accounting Office (1999), "Social Security Administration: Compliance With Presidential Directive to Reduce Management-to-Staff Ratio", available at: http://archive.gao.gov/paprpdf2/161619.pdf

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

12

Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Dezvoltarea talentului	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK4659	smartKPI	#

Nume

Certificari per angajat

Definitie si variatii

Definitie

Masoara numarul mediu de certificari relevante detinute de un angajat din cadrul companiei.

Variatii

Certificari obtinute per angajat
Certificari obtinute per consultant

KPIs inruditi

% Training certificates
% IT operations staff with advanced ITIL certification

Etichete

invatare

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

Ai = # Certificari detinute de angajatul "i" unde i = de la 1 la n
n = # Angajati

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
(A1+...+An)/n	Medie	Crescatoare

Orientare

Scop

Sa indice calitatea educatiei formale, certificatele atestand nivelul cunostintelor intr-un anumit domeniu. Certificarea este de obicei asociata cu nivele inalte de aptitudini si cunostinte si stabileste legitimitate in relatia cu stakeholderii.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Invatare & Crestere	Volum	Intrare
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Conducator	Cantitativa	Strategic

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
La momentul actual	Trimestriala	Medie

Colectare automata

Nerecomandata

Limitari

Raportarea acestui KPI depinde de un registru al certificarilor bine intretinut.
Detinerea unei certificari nu garanteaza intotdeauna aptitudinile angajatilor, astfel ca acest indicator poate fi inselator uneori.

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011

Exemple KPI pentru HR Dashboard
IndicatoridePerformanță
Alegerea potrivită în managementul performanței
KPIs.ro

smartKPI APROBAT KPIs.ro

Tinte

Benchmarking-ul este

Adecvat

Note

Data fiind universalitatea acestui indicator, benchmarkingul este recomandat. Tintele pot varia in functie de industrie. In anumite industrii (de exemplu, sanatate, call-center), reglementarile legislative impun un nivel minim de certificare. In altele (cum ar fi productia), certificarea este necesara pentru conformitate si ca parte a programelor de imbunatatire a calitatii. In cazul serviciilor profesionale, certificarile pot fi benefice in relatia cu clientii potentiali sau deja existenti.

Exemplu de tinte

Rosu: <1 Galben: 1-3 Verde: >3

Analiza si resurse

Note finale

Compania trebuie sa decida care certificari sunt relevante pentru departamentele individuale sau pentru companie in general. O variatie a acestui indicator ia in calcul doar numarul membrilor organizatiei ce detin o certificare.

Alte resurse

http://www.avanade.com/Documents/Resources/BTS/Customer-Relationship-Management/AOS_ConvergenceIntroduction.pdf
http://www.bigbuilderonline.com/industry-news-print.asp?sectionID=27&articleID=75778

Referinte

1. City of Ventura, California (2005), "Memorandum of Agreement between the County of Ventura and the Service Employees International Union (Local 998)", available at: http://www.dol.gov/olms/regs/compliance/cba/pdf/cbrp2037.pdf#page=39
2. Gilmore et al. (2008), "Salary Survey 2008", available at: http://www.certmag.com/print.php?in=3656
3. State of Louisiana (2010), "LaGov ERP Project Business Blueprint", available at: http://www.doa.louisiana.gov/erp/pdfs/linear.pdf#page=30
4. Thor, C., G. (1995), "Using a Family of Measures To Assess Organizational Performance", National Productivity Review (1986-1998), Vol. 14, No. 3, pp. 111-132

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

13

Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Eficienta si Eficacitate	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK90	smartKPI	$

Nume

% Rentabilitatea investitiei in capitalul uman

Definitie si variatii

Definitie

Masoara rata de rentabilitate a investitiei in capitalul uman, ca raport intre profitul operational si costurile pentru compensatii si beneficii.

Variatii

% Rentabilitatea investitiei in oameni

KPIs inruditi

$ Valoarea adaugata a capitalului uman

Etichete

cost, rentabilitate

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

A = $ Venituri
B = $ Cheltuieli de operare
C = $ Costuri pentru compensatii si beneficii

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
(A-B)/C*100	Rata	Crescatoare

Orientare

Scop

Indica rentabilitatea investitiei in capitalul uman dupa ajustarea costului capitalului financiar.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Financiara	Bani	Rezultat
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Condus	Cantitativa	Strategic

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
De la inceputul anului	Lunara	Medie
Colectare automata	**Limitari**	
Recomandata	Indicatorul se refera numai la aspectele financiare, desi perspectivele privind rentabilitatea investitiilor pot fi mai multe.	

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011

Exemple KPI pentru HR Dashboard
IndicatoridePerformanță
Alegerea potrivită în managementul performanței
KPIs.ro

smartKPI APROBAT KPIs.ro

Tinte

Benchmarking-ul este

Adecvat

Note

Exista o serie de sondaje care ofera benchmaking in rentabilitatea investitiilor in capitalul uman, fiind foarte utile in stabilirea tintelor si in compararea valorilor cu cele din industrie. Un astfel de exemplu este Raportul rentabilitatii investitiei in capitalul uman (Sectiunea Performanta Organizationala & Eficienta, Canada 2004).

Exemplu de tinte

Rosu: <1.1 Galben: 1.1-1.5 Verde: >1.5

Analiza si resurse

Note finale

Rentabilitatea investitiei in capitalul uman reflecta toate elementele care afecteaza productivitatea angajatilor, cheltuielile si profitabilitatea. In esenta, pune impactul angajatilor asupra companiei intr-o singura formula, prin integrarea de venituri, cheltuieli, profituri, costuri de compensare si beneficii.

Alte resurse

http://www.bchrma.org/pdf/metrics_trends_09.pdf

Referinte

1. Bontis, N., "Intellectual Capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents", available at: http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/bontisfitz-enzjic.pdf
2. Hagarty, D. & Wilson C. (2002), "Organizational Performance Measurement and Use of the Balanced Scorecard in Public Sector Corporate Real Estate Organizations (CREOs)", available at: http://cool.coa.gatech.edu:8000/poeSummit/uploads/18/canada_W4_Perf_Measure_LP_1.pdf
3. PricewaterhouseCoopers' Health Research Institute (2007), "What works - Healing the healthcare staffing shortage" available at: http://www.wiche.edu/info/agendaBook/nov07/presentations/Carparelli.pdf

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

14

Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Eficienta si Eficacitate	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK89	smartKPI	$

Nume

$ Valoarea adaugata a capitalului uman

Definitie si variatii

Definitie

Masoara valoarea adaugata prin activitati productive de capitalul uman al organizatiei. Reflecta cifra ajustata a rentabilitatii operationale calculata prin scaderea cheltuielilor totale, cu exceptia cheluielilor fortei de munca din venituri si impartirea cifrei ajustate a profitului la numarul angajatilor.

Variatii

$ Valoarea adaugata adusa de capitalul uman
$ HCVA

KPIs inruditi

% Rentabilitatea investitiei in capitalul uman

Etichete

capital uman

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

A = $ Venituri
B = $ Cheltuieli de operare
C = $ Costuri compensatiilor si al beneficiilor (costul muncii)
D = # Angajati

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
[A-(B-C)]/D	Compunere	Crescatoare

Orientare

Scop

Masoara eficacitatea capitalului uman. Exclude efectele problemelor nelegate de oameni si ia in considerare impactul uman asupra venitului.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Financiara	Bani	Rezultat
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Condus	Cantitativa	Strategic

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
De la inceputul anului	Lunara	Mare
Colectare automata	**Limitari**	
Recomandata	Necesita integrarea indicatorilor financiari si a celor de HR.	

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011

Exemple KPI pentru HR Dashboard
IndicatoridePerformanță
Alegerea potrivită în managementul performanței
KPIs.ro

smartKPI APROBAT KPIs.ro

Tinte

Benchmarking-ul este	Note
Adecvat	Tintele ar trebui sa fie stabilite potrivit caracteristicilor afacerii, capacitatii interne a resurselor umane, marimea organizatiei, industria si tipul afacerii.

Exemplu de tinte

Rosu: < $1,000 | Galben: $1,000-$1,500 | Verde: >$1,500

Analiza si resurse

Note finale

Intr-un studiu realizat de ISR, firma internationala de cercetare si de consultanta in domeniul resurselor umane, s-a constatat ca majoritatea companiilor colecteaza indicatori legati de capitalul lor uman, dar mai putin de jumatate evalueaza in mod activ impactul capitalului uman asupra performantei lor in afaceri. In plus, multe organizatii care masoara capitalul uman inca nu isi folosesc indicatorii pentru a ajuta la evaluarea performantelor de top ale managerilor sau pentru a imbunatati performanta in afaceri.
Potrivit unui fragment din Eficienta Capitalului Uman 2007/2008, Raportul Institutului Saratoga: "Pe masura ce economia globala continua sa se aplatizeze, organizatiile vor trebui sa aiba o atentie sporita asupra managementului talentului, planificarii succesiunii, retentiei si gasirea de noi metode de a creste productivitatea cu scopul de a-si depasi concurenta. Departamentele de resurse umane care se aliniaza cu strategia corporativa si care au acces la expertiza necesara, la informatie si la sisteme care optimizeaza investitiile in forta de munca, vor avea un avantaj deosebit in a-si ajuta organizatiile sa maximizeze valoarea corporatiei."

Alte resurse

http://instructor.mstc.edu/instructor/khansen/Human%20Resources/SB14eChap02.ppt
http://www.sba.pdx.edu/faculty/marcian/Ch01.PPT

Referinte

1. North Carolina Healthcare Human Resource Association, "Building a Leadership Legacy", available at: http://www.nchhra.org/files/ROI_NC_HRHA4262001.ppt
2. Pert Chin Ngin (2005), "Applying Human Capital Management to Model Manpower Readiness: A Conceptual Framework", Matser Thesis, available at: http://www.nps.edu/research/HCS/Docs/05Dec_Ngin.pdf
3. Weatherly, L (2006), "The Value of People - The Challenges and Opportunities of Human Capital Measurement and Reporting", SHRM Research Quarterly, available at: http://faculty.washington.edu/janegf/valueofpeople.pdf

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie



Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Remuneratie si Beneficii	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK1863	smartKPI	$

Nume

$ Costul muncii suplimentare per angajat

Definitie si variatii

Definitie

Masoara cheltuiala medie pentru orele suplimentare ale unui angajat cu norma intreaga.

Variatii

$ Costul muncii suplimentare per echivalent cu norma intreaga
$ Costuri pentru ore suplimentare per angajat

KPIs inruditi

% Plati pentru ore suplimentare

Etichete

cost

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

Ai = $ Suma platita pentru ore suplimentare angajatului 'i', unde i = de la 1 la n
n = # Angajati (echivalent norma intreaga)

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
(A1+A2+...+An)/n	Medie	Descrescatoare

Orientare

Scop

Indica efortul financiar privind compensatia platita personalului pentru volumul orelor suplimentare.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Financiara	Bani	Iesire
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Condus	Cantitativa	Operational

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
Luna	Lunara	Medie

Colectare automata

Recomandata

Limitari

Acuratetea in calculul acestui indicator necesita o raportare clara a orelor suplimentare si a datelor financiare privind costurile orelor suplimentare.

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011



Tinte

Benchmarking-ul este

Neadecvat

Note

Tintele variaza mult in functie de industrie, de tipul afacerii (de exemplu, activitati sezoniere pentru hoteluri) si de politica organizatiei privind orele suplimentare.

Exemplu de tinte

Rosu: >1000 Galben: 300-1000 Verde: <300

Analiza si resurse

Note finale

Orele suplimentare reprezinta timpul petrecut in afara programului de lucru. In majoritatea tarilor, legislatia muncii acopera acest subiect, prin stabilirea unei arii minime de compensatii per ora, mai mare decat procentele obisnuite.

Alte resurse

Brenna, D., S. (2008), "The construction contracts book: how to find common ground in negotiating the 2007 industry form contract documents", American Bar Association, Chicago, IL

Referinte

1. Massachusetts Government, "Personnel/FTE", available at: http://www.mass.gov/bb/h1/fy11h1/exec_11/hbuddevfte.htm.
2. Ohio Department of Administrative Services (2009), "State of Ohio Workforce Planning Guide 2009", available at: http://wfp.das.ohio.gov/LinkClick.aspx?fileticket=/R8t18prZic%3D&tabid=37.
3. University of Michigan, "Counter Matrix", available at: http://www.mais.umich.edu/groups/download/hrms_piag_dec2009_counter_matrix.pdf.

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie



Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Forta de munca	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK9	smartKPI	#

Nume

Angajati

Definitie si variatii

Definitie

Masoara numarul de membri ai personalulului angajat de catre o organizatie.

Variatii

Personal
Salariati

KPIs inruditi

% Fluctuatia de personal

Etichete

angajati

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

A = # Angajati

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
A	Volum	In interval

Orientare

Scop

Ofera raspunsuri la o intrebare simpla: cati angajati sunt in orice ramura a organizatiei. Fiind una dintre masurile de baza, aceasta informatie este necesara in toate procesele de HR.
Numarul de angajati este utilizat pentru managementul intern si pentru rapoartele financiare.
Numarul de angajati formeaza baza pentru multi alti indicatori de performanta a fortei de munca sau a companiei, cum ar fi cifra de afaceri per angajat.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Invatare & Crestere	Volum	Intrare
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Conducator	Cantitativa	Strategic

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
La momentul actual	Lunara	Mare

Colectare automata

Recomandata

Limitari

Monitorizarea acestui indicator necesita un sistem HR bine intretinut. Fiind o masura subordonata utilizata pentru calcularea multor altor indicatori de performanta in HR, un numar inexact de angajati duce la valori incorecte pentru toti acesti indicatori inruditi.

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011

Exemple KPI pentru HR Dashboard

IndicatoridePerformanță
Alegerea potrivită în managementul performanței
KPIs.ro



Tinte

Benchmarking-ul este

Neadecvat

Note

Tintele depind de fiecare industrie, piata sau planuri de dezvoltare organizationala. De obicei este folosit ca indicator in dashboard pentru a monitoriza tendintele, fara a fi stabilite anumite tinte.

Exemplu de tinte

Rosu: <1 | Galben: 2-5 | Verde: >5

Analiza si resurse

Note finale

Sunt multe consideratii care pot fi luate in calcul in definirea calculului numarului de angajati. De fapt, exista mai multe tipologii de stabilire a numarului de angajati, cum ar fi:Â
1. Dupa locatie, foarte utila in vizualizarea distributiei angajatilor si de obicei sunt cerute de regularile guvernamentale. De asemenea poate fi folosita pentru a determina daca angajatii se regasesc in locurile in care este cea mai mare nevoie de ei.
2. Dupa statutul angajatului: activ, in concediu, independent sau pensionat. Cele mai multe dintre organizatii includ numai angajatii activi (inclusiv angajatii aflati in concediu) in calculul numarului de angajati. Desi angajati pensionati sau independenti sunt uneori activi in sistemele de HR, pentru a putea prezenta o imagine exacta a fortei de munca, acesti angajati sunt de obicei exclusi din calculul numarului de angajati.
3. Dupa numarul de ore lucrate: cu norma intreaga, cu jumatate de norma etc. Organizatiile care se bazeaza foarte mult pe personal cu contract de tip on-shore pot alege sa faca rapoarte separate in legatura cu numarul de angajati pentru a evidentia numarul de persoane care sunt detasati temporar, precum si cu distributia lor pe departamente si compartimente.

Alte resurse

http://www.microsoft.com/presspass/press/2009/jan09/01-22fy09q2earnings.mspx

Referinte

1. Marrow, R., Sandler, S., F. & Vaitkus, L. (2009), "Guide to HR Benchmarks 2010", available at: www.ioma.com/issues/downloads/HRBnchmrks10_TOC.php
2. Oracle (2006), "Oracle Human Resources Management Systems", available at: http://download.oracle.com/docs/cd/B34956_01/current/acrobat/120hrdsrug.pdf
3. General Physics Corporation (2006), "Benchmarking for Functional HR Metrics", available at: http://www.gpworldwide.com/quick/nov2006/art3.asp

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie



Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Remuneratie si Beneficii	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK1858	Indicator Cheie de Performanta	#

Nume

Indexul satisfactiei privind compensatiile si beneficiile

Definitie si variatii

Definitie

Masoara nivelul satisfactiei angajatilor privind pachetele de remuneratie primite pentru munca depusa.

Variatii

Indexul satisfactiei angajatilor privind remuneratia

KPIs inruditi

$ Compensatia salariala medie per angajat

Etichete

satisfactie

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

Clasificarea satisfactiei poate fi aplicata pe baza tipurilor de beneficii si compensatii:
A = # Remuneratia de baza
B = # Remuneratii variabile
C = # Remuneratia pentru orele suplimentare
D = # Bonusuri

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
Sondaj	Indice	Crescatoare

Orientare

Scop

Indica efectul pachetelor de beneficii si influenta acestora asupra angajatilor ca factor de crestere sau de scadere a motivarii.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Invatare & Crestere	Satisfactie	Rezultat
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Conducator	Calitativa	Strategic

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
La momentul actual	Trimestriala	Mica
Colectare automata	**Limitari**	
Nerecomandata	Acuratetea datelor este limitata de subiectivitatea respondentilor, rezultatele fiind bazate pe sondaje.	

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011

smartKPI APROBAT KPIs.ro

Tinte

Benchmarking-ul este

Adecvat

Note

Tintele pot fi exprimate in puncte (maxim 100 de puncte). Acestea pot varia in functie de industrie, tendintele pe piata muncii, profilul angajatului, politica de remuneratii si mai ales de scara de masurare folosita pentru evaluarea sondajului.

Exemplu de tinte

Rosu: <60 Galben: 60-80 Verde: >80

Analiza si resurse

Note finale

Acest indicator poate fi foarte relevant mai ales in cazul in care companiile efectueaza schimbari in privinta politicii interne de remuneratie sau cand rata promovarii interne atinge un nivel inalt.
Un plan al volumului de munca ar trebui sa includa de asemenea o strategie de remuneratie, un chestionar fiind in general utilizat pentru a masura nivelul satisfactiei angajatilor privind salariile. Un nivel nesatisfacator al remuneratiilor poate reduce motivatia angajatilor, pana la punctul la care parasesc organizatia, fiind motivati de un nivel de remuneratie mai inalt.

Alte resurse

http://www.jstor.org/pss/25092240
http://www.jstor.org/pss/2488408

Referinte

1. Premrajan, Rao, E., M. & Gurunathan, L. (2007), "A study of Estimating Cost to Government For a government employee", available at: http://india.gov.in/govt/studies/xlri_compensation.pdf
2. State of Washington (2008), "Guide to Developing Strategic Workforce Plans", available at: http://www.dop.wa.gov/SiteCollectionDocuments/Strategic%20HR/Workforce%20Planning/GuidetoDevelopingStrategicWorkforcePlans.pdf
3. Al-Shami, M.M. & Ghneim, M.Y. (2002), "Employees Benefits Pay Satisfaction in the Banking System in Palestine: An Empirical Study", available at: http://www.najah.edu/researches/34.pdf

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie



Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Remuneratie si Beneficii	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK86	Indicator Cheie de Performanta	$

Nume

$ Valoarea medie a bonusurilor

Definitie si variatii

Definitie

Masoara media bonusurilor platite angajatilor pe parcursul unei perioade de timp, ca recompensa si apreciere a performantei lor.

Variatii

$ Bonusuri pe angajat

KPIs inruditi

$ Discretionary accrual

Etichete

compensatie, bonusuri

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

A = $ Valoarea bonusurilor platite in perioada
B = # Angajati

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
A/B	Raport	In interval

Orientare

Scop

Sa arate recunoasterea pentru eforturile angajatilor de a obtine rezultate si performante in companie. Recompensele financiare sunt, in general, legate de sistemul de management al performantei individuale. Acestea reprezinta un instrument motivational puternic utilizat pentru asigurarea faptului ca obiectivele sunt indeplinite si pentru incurajarea retentiei angajatilor.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Financiara	Bani	Rezultat
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Condus	Cantitativa	Strategic

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
De la inceputul anului	Trimestriala	Mare

Colectare automata

Recomandata

Limitari

Recompensele financiare acordate angajatilor necesita un sistem de management al performantei individuale eficient (bazat pe evaluari). Raportarea se face, in general, trimestrial, semestrial sau anual, ceea ce face acest indicator de performanta un simplu instrument statistic.

© eab group Pty Ltd 2011

Exemple KPI pentru HR Dashboard
IndicatoridePerformanță
Alegerea potrivită în managementul performanței
KPIs.ro

smartKPI APROBAT KPIs.ro

Tinte

Benchmarking-ul este

Neadecvat

Note

In majoritatea industriilor, procentele tinta de bonusuri sunt similare, si depind de salariu. Exceptiile includ domeniile inalt tehnologizate, de exemplu. In organizatiile nonprofit si in serviciile medicale, bonusurile raman rare.

Exemplu de tinte

Rosu: <5,000; >20,000 Galben: 5,000-10,000; 15,000-20,000 Verde: 10,000-15,000

Analiza si resurse

Note finale

Bonusurile anuale de incurajare sunt menite sa fie motivationale. Acestea sunt concepute sa recompenseze angajatii pentru indeplinirea responsabilitatilor si pentru furnizarea de rezultate superioare. Tintele in ceea ce priveste bonusurile si platile asociate acestora reflecta o gama de niveluri asteptate de performanta.

Acest indicator cheie de performanta are avantajul de a motiva angajatii, atunci cand obiectivele sunt stabilite de comun acord de salariat si de management si muncesc pentru obtinerea rezultatelor. Acesta este foarte important, in special, in procesele de vanzari. Bonusurile incurajeaza o performanta puternica in vanzari.

Dezavantajul acestui indicator cheie de performanta este ca angajatii se pot simti discriminati sau tratati incorect sau evaluatorii pot fi subiectivi.

Alte resurse

http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10152699
http://www.dhrm.virginia.gov/publications/ahrs/jan08/home.htm
https://www.cms.gov/HealthCareFinancingReview/downloads/07Fallpg5.pdf

Referinte

1. Balsley, H (2005), "Using EVA to Align Management Incentives with ShareholdersÃ¢â‚¬â„¢ Interests", available at: http://people.hbs.edu/mdesai/IFM05/HBalsley.pdf
2. Inman, P. (2009), "Goldman to make record bonus payout", The Observer, available at: http://www.guardian.co.uk/business/2009/jun/21/goldman-sachs-bonus-payments
3. Ministry of Finance, Malaysia (2004), "IMPLEMENTATION OF PERFORMANCE-LINKED COMPENSATION (PLC) IN GOVERNMENT-LINKED COMPANIES (GLCs)", available at: http://www.pcg.gov.my/pdfdocument/3.%20BlueBook-PLC_KPI.pdf

© eab group Pty Ltd 2011

19

Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Remuneratie si Beneficii	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK1855	Indicator Cheie de Performanta	$

Nume

$ Remuneratia medie per ora

Definitie si variatii

Definitie

Masoara remuneratia medie platita de angajator pentru fiecare ora lucrata de un angajat (echivalent norma intreaga).

Variatii

$ Rata medie a remuneratiei per ora

KPIs inruditi

% Pachete de remuneratie cu aranjamente de plata pentru performanta

Etichete

remuneratie, angajati

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

A = $ Costurile remuneratiilor
B = # Ore lucrate

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
A/B	Medie	Crescatoare

Orientare

Scop

Sa indice costul real al remuneratiei per ora lucrata de un echivalent cu norma intreaga.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Financiara	Bani	Iesire
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Condus	Cantitativa	Strategic

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
Trimestrial	Trimestriala	Mare

Colectare automata

Recomandata

Limitari

In cazul acestui KPI, acuratetea raportarii depinde de un sistem de raportare a remuneratiei bine intretinut.

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011

smartKPI APROBAT KPIs.ro

Tinte

Benchmarking-ul este	Note
Adecvat	Acest indicator poate fi calculat in functie de locul de munca, luand in considerare numarul de ore lucrate. Data fiind universalitatea acestui indicator, benchamarkingul este potrivit.

Exemplu de tinte

Rosu: >4000 Galben: 1000-4000 Verde: <1000

Analiza si resurse

Note finale

Fiind o medie, acest indicator este limitat de faptul ca ofera o perspectiva ingusta asupra remuneratiei, fara a fi foarte specific. Cu toate acestea, indicatorul in cauza poate reflecta nivelul remuneratiei mult mai clar atunci cand este aplicat in functie de locul de munca, aria functionala, departament etc.

Alte resurse

http://www.cbs.gov.il/reader/yarhon/yarmenu_e_new.htmlÃ‚Â

Referinte

1. Bailey, P. & Rai, P. (2000), "The social and labour impact of globalization in the manufacture of transport equipment", International Labour Office, Geneva, CH
2. United States Department of Labour (2008), "International Comparisons of Hourly Compensation Costs in Manufacturing, 2008", available at: http://www.bls.gov/news.release/ichcc.nr0.htm
3. Washington State Department of Labour & Industries (2010), "Rates for Workers' Compensation", available at: http://www.lni.wa.gov/ClaimsIns/Files/Rates/2011ProposedRatesByBusTypeClassCode.pdf

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie



Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Remuneratie si Beneficii	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK85	smartKPI	#

Nume

Salariu de intrare raportat la salariul minim local

Definitie si variatii

Definitie

Masoara salariile de intrare ale companiei in raport cu salariul minim local in regiuni semnificative de functionare.

Variatii

Raportul dintre salariul de intrare in organizatie comparativ cu salariul minim local

KPIs inruditi

% Rata compensatiilor salariale din venituri

Etichete

salariu

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

A = $ Salariu standard de intrare in organizatie
B = $ Salariu minim local

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
A/B	Raport	Crescatoare

Orientare

Scop

Sa reflecte modul in care compania este pozitionata pe piata dintr-o perspectiva salariala, deoarece o concordanta negativa poate duce la fluctuatii ale personalului.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Invatare & Crestere	Bani	Intrare
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Conducator	Cantitativa	Operational

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
La momentul actual	Bianuala	Medie

Colectare automata

Nerecomandata

Limitari

Acuratetea raportarii necesita accesul la statistici actualizate referitoare la nivelul standard de salarizare.

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011



Tinte

Benchmarking-ul este	Note
Adecvat	Tintele depind de politica organizatiei in ceea ce priveste nivelul salariilor, pozitia (operatiuni, de management), reputatia companiei pe piata, rata de retentie a angajatilor si politicile de resurse umane. Fiecare companie ar trebui sa aiba o politica salariala care, printre altele, sa stabileasca un salariu standard de intrare pentru diferite locuri de munca. Aceste salarii vor fi apoi comparate cu salariul minim local, informatie disponibila prin diferite statistici si studii de piata.

Exemplu de tinte

Rosu: <1	Galben: 1-1.2	Verde: 1.2-1.4

Analiza si resurse

Note finale

Salariul standard la nivel de intrare este o norma stabilita de organizatie, bazata pe salariul de piata al unui anumit loc de munca, valoarea muncii depuse si politica companiei cu privire la compensatii si beneficii.

Bunastarea economica este una din metodele prin care o organizatie investeste in angajatii sai. Acest indicator ajuta in demonstrarea modului in care o organizatie contribuie la bunastarea economica a angajatilor in locatii semnificative de functionare.

Acest indicator ofera, de asemenea, o imagine a competitivitatii salariilor organizatiei si informatii relevante pentru evaluarea efectului salariilor pe piata locala de munca. A oferi salarii mai mari decat cele minime poate fi un factor in construirea unor relatii puternice in comunitate si poate determina loialitatea angajatilor.

Acest indicator este cel mai relevant pentru organizatiile in care o parte substantiala a fortei de munca este compensata intr-o maniera sau scala care este strans legata de legi sau reglementari privind salariul minim.

Alte resurse

http://www.acclimited.com/newsite/pdf/report_25_jul_2008/Complete%20Report.pdf
http://www.steelcase.com/en/company/who/corporate-responsibility/pages/gri.aspx
http://www.mosaicco.com/sustainability/report/gri/economic.html
http://www.praxair.com/praxair.nsf/0/78D566FE5F2733FF8525764A00684828/$file/Praxair+2010+Sustainable+Development+Report.pdf
http://www.allstate.com/Allstate/content/refresh-attachments/Allstate_SR_Report_2009.pdf

Referinte

1. Global Reporting Initiative, "Indicator Protocols Set: EC", available at:
http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B52921DA-D802-406B-B067-4EA11CFED835/3883/G3_IP_Economic.pdf
2. Axel Springer, "Management Approach and Economic Performance Indicators", available at:
http://www.axelspringer.de/en/artikel/cw_artikel_nv_en_207694.html
3. ACC Limited, "Methodology and GRI Content Index", available at:
http://www.acclimited.com/newsite/pdf/Methodology%20and%20GRI%20Content%20Index.pdf

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

21

Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Mediul de lucru	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK1955	smartKPI	%

Nume

% Rata absenteismului neplanificat

Definitie si variatii

Definitie

Masoara procentul de zile de absenta neanuntata din numarul total de zile de munca disponibile. Absentele neplanificate apar atunci cand notificarea acestora are loc in mai putin de 24 de ore.

Variatii

% Absente neprogramate
% Absentism neprogramat

KPIs inruditi

Industrial dispute absence days per full time equivalent (FTE)

Etichete

forta de munca, absenteism

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

A = # Zile de absenta neprogramate
B = # Zile de munca disponibile

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
(A/B)*100	Rata	Descrescatoare

Orientare

Scop

Indica rata absenteismului neprogramat in randul angajatilor, pentru o analiza viitoare a impactului asupra costurilor companiei, productivitatea muncii si furnizarea serviciilor clientilor.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Invatare & Crestere	Volum	Proces
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Conducator	Cantitativa	Strategic

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
Luna	Lunara	Medie
Colectare automata	**Limitari**	
Recomandata	Acuratetea raportarii acestui KPI depinde de un sistem de raportare a absentelor bine intretinut.	

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011

Exemple KPI pentru HR Dashboard
IndicatoridePerformanță
Alegerea potrivită în managementul performanței
KPIs.ro

smartKPI APROBAT KPIs.ro

Tinte

Benchmarking-ul este	Note	
Neadecvat	Tintele pot varia in functie de industrie, de tipul afacerii si de flexibilitatea programului de lucru. Excesul absentelor neprogramate poate duce la actiuni disciplinare si chiar la incheierea contractului de munca.	
Exemplu de tinte		
Rosu: >5%	Galben: 2-5%	Verde: <2%

Analiza si resurse

Note finale

Exista industrii care sunt mai afectate de absenteismul neplanificat decat altele. De exemplu, poate fi cazul industriei alimentatiei publice unde fiecare angajat are locul sau in fluxul serviciilor si inlocuirea sa, desi este obligatorie pentru completarea fluxului, nu poate fi facuta in asa fel incat sa livreze serviciul la timp. In alte cazuri, cum ar fi serviciile profesionale, absenteismul neplanificat poate sa nu aiba efecte asa de mari, intrucat intalnirile de afaceri pot fi, de obicei, amanate.

Alte resurse

http://www.cch.com/absenteeism2007/Â
http://www.reliableplant.com/Read/3134/unscheduled-absenteeism-on-rise-at-us-workplaces-

Referinte

1. Cch.com (2007), "CCH 2007 Unscheduled Absence Survey", available at: http://www.cch.com/press/news/2007/20071010h.asp.
2. Department of Administrative Services, State of Connecticut, "HR Metrics", available at: http://www.das.state.ct.us/HR/Strategic_Planning/HR_Metrics.pdf.
3. Segalsibson.com, "Healthy Campus Survey: Second Report of Results", available at: http://www.segalsibson.com/publications/surveysandstudies/healthycampus2.pdf.
4. University of Huston, "Staff Attendance and Punctuality", available at: http://prtl.uhcl.edu/portal/page/portal/HR/POLICIES_PROCEDURES/ATTENDANCE
5. McGladrey, R., S., M. (2008), "Mandated Benefits 2008 Compliance Guide", Aspen Publishers, US

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie



Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Mediul de lucru	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK1933	smartKPI	#

Nume

Frecventa accidentelor care determina timp de munca pierdut

Definitie si variatii

Definitie

Masoara numarul de accidente care determina pierderi din timpul de munca, care au loc la o mie de ore lucrate.

Variatii

Rata accidentelor cu timp de munca pierdut

KPIs inruditi

% Personal cu training corespunzator in sanatate si securitate in munca (SSM)

Etichete

sanatate si securitate in munca

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

A = # Accidente care rezulta in timp pierdut
B = # Ore lucrate

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
A*1,000, 000/B	Rata	Descrescatoare

Orientare

Scop

Sa reflecte abilitate organizatiei dae a-si proteja personalul impotriva ranirilor si deceselor.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Invatare & Crestere	Calitate	Proces
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Conducator	Cantitativa	Strategic

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
Luna	Lunara	Medie

Colectare automata

Nerecomandata

Limitari

Acuratetea raportarii acestui KPI depinde de un sistem de monitorizare bine intretinut, folosit in urmarirea accidentelor la locul de munca ce rezulta in timp pierdut.

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011



Tinte

Benchmarking-ul este	Note
Adecvat	Valorile tintelor pot varia in functie de tipul de industrie in care este implicata compania, de natura activitatilor, de gradul de risc, de orele de expunere, de perioada de masurare etc. Ca un exemplu, pentru industria maritima, timpul de expunere (in ore) este considerat toata perioada de serviciu activ pe un vas incluzand atat orele de serviciu, cat si orele libere pe vas.

Exemplu de tinte

Rosu: >15 | Galben: 5-15 | Verde: <5

Analiza si resurse

Note finale

Tintele pot varia in functie de industrie, timpul de expunere la risc etc. De exemplu, timpul de expunere in industria maritima (in ore) este considerat a fi timpul cumulativ al serviciilor active pe o nava incluzand atat orele de serviciu cat si orele libere petrecute la bord.

Alte resurse

http://www.workcover.tas.gov.au/__data/assets/pdf_file/0003/89607/lost_time_05-06.pdf

Referinte

1. Wesfarmers Sustainability Report (2009), "Bunnings - Performance", available at: http://www.wesfarmers.com.au/sustainabilityreport2009/bunnings.html
2. Department of Consumer and Employment Protection (2008), "Toolbox presentation: Safety performance in the Western Australian mineral industry 2006Ã¢â‚¬â€œ07", available at: http://www.dmp.wa.gov.au/documents/Powerpoint%20presentations/MSIA_Res_28ToolboxSafetyPerform06_07.ppt
3. OHS Branch, Human Resources Division (2006), "ANU OHS Performance Report -2006", available at: http://info.anu.edu.au/hr/OHS/Performance_Appraisal/OHS%20Performance%202006%20-%20Final.doc

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

23

Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Retentie	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK1836	smartKPI	#

Nume

Gradul de angajament al personalului

Definitie si variatii

Definitie

Masoara angajamentul personalului in raport cu activitatile de lucru si responsabilitati, definit prin entuziasm, dedicatie si efort personal.

Variatii

Nivelul de implicare a angajatilor

KPIs inruditi

% Aderarea la valori si misiune

Etichete

angajament

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

A = # Index al gradului de angajament al personalului
Sondajele care evalueaza angajamentul angajatilor difera, de obicei, de la organizatie la organizatie. Sunt compuse din intrebari structurate care evalueaz

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
A, bazat pe sondaj	Indice	Crescatoare

Orientare

Scop

Indica nivelul de angajament si de loialitate al angajatilor, acest acest aspect un impact asupra fluctuatiei personalului si conducand la furnizarea de servicii superioare clientilor.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Invatare & Crestere	Satisfactie	Rezultat
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Conducator	Cantitativa	Strategic

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
La momentul actual	Trimestriala	Mica
Colectare automata	**Limitari**	
Nerecomandata	Bazandu-se pe sondaje, acuratetea datelor poate fi limitata de subiectivitatea celor care raspund.	

© eab group Pty Ltd 2011

smartKPI APROBAT KPIs.ro

Tinte

Benchmarking-ul este	Note
Neadecvat	Exemplele sunt exprimate in puncte (100 fiind punctajul maxim) si au doar scop ilustrativ. Organizatiile construiesc diferite scale proprii de masurare a angajamentului personalului. Tintele pot varia de la o industrie la alta si in functie de profilul angajatilor (cei mai tineri fiind, de obicei, mai predispusi spre entuziasm si implicare).

Exemplu de tinte

Rosu: <75 Galben: 75-95 Verde: >95

Analiza si resurse

Note finale

Exista studii care sugereaza ca angajamentul personalului poate fi antrenat de diferite aspecte si eforturi pe care companiile ar trebui sa le realizeze, precum: facilitarea dezvoltarii de competente pentru angajati, oferindu-le un sentiment de incredere si integritate, explicand clar oportunitatile pentru dezvoltarea viitoare a carierei etc.

Alte resurse

Gibbons, J., (2006), "Employee Engagement A Review of Current Research and Its Implications", The Conference Board of Canada Report, Ottawa, CA
http://www.smartkpis.com/blog/2010/03/03/employee-engagement-index/
http://www.smartkpis.com/blog/2011/01/28/employee-engagement-at-western-union-malaysia-%E2%80%93-a-case-study/
http://www.burke.com/services/eerm/services.cfm?id=233

Referinte

1. Crabtree, S. (2004), "Getting Personal in the Workplace", The Gallup Management Journal, available at: http://govleaders.org/gallup_article_getting_personal.htm
2. Motorola, (2004), "Motorola Engagement Survey", CEO Metrics and Analytics Network, available at: http://www.marshall.usc.edu/assets/037/8706.pdf
3. Vancity (2003), "Employee engagement index: breakdown of questions", available at: https://www.vancity.com/AboutUs/OurBusiness/OurReports/AccountabilityReport/0203AccountabilityReport/CommitmentFour/EmployeeEngagementIndex

© eab group Pty Ltd 2011



Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Retentie	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK5912	smartKPI	%

Nume

% Satisfactia angajatilor

Definitie si variatii

Definitie

Masoara satisfactia angajatilor si nivelul de motivatie in raport cu natura muncii si a mediului de lucru: responsabilitati ale postului ocupat, echipa si management, oportunitatile de dezvoltare profesionala etc.

Variatii

% Nivelul satisfactiei angajatilor
% Gradul de satisfactie a angajatilor

KPIs inruditi

Disponibilitatea angajatilor de a recomanda serviciile

Etichete

satisfactie

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

A = % Satisfactia angajatilor
Sondajele ce masoara satisfactia angajatilor sunt de obicei create in functie de organizatie. Ele folosesc intrebari structurate pentru a determina satisfactia

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
A, bazat pe sondaj	Indice	Crescatoare

Orientare

Scop

Indica nivelul satisfactiei si al motivarii angajatilor. Niveluri inalte de satisfactie minimizeaza rata de fluctuatie a personalului, conducand la un nivel inalt al performantei si la furnizarea de servicii superioare.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Invatare & Crestere	Satisfactie	Rezultat
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Conducator	Cantitativa	Strategic

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
La momentul actual	Trimestriala	Mica
Colectare automata	**Limitari**	
Nerecomandata	Acuratetea datelor poate fi limitata de subiectivitatea respondentilor, datele fiind bazate pe sondaje in randul angajatilor.	

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011



Tinte

Benchmarking-ul este	Note
Neadecvat	Tintele pot fi exprimate in procente sau puncte (maximum 100). Managerii HR folosesc scale variate de masurare a satisfactiei angajatilor bazate pe sondaje standard, iar tintele pot varia de la o organizatie la alta. Angajatii mai tineri sunt de obicei mai motivati in ceea ce priveste locul de munca. Benchmarking-ul in cazul acestui KPI nu este recomandat datorita varietatii intrebarilor folosite de organizatii in elaborarea sondajelor.

Exemplu de tinte

Rosu: <60% Galben: 60-80% Verde: >80%

Analiza si resurse

Note finale

Cercetarile sugereaza o corelatie directa intre satisfactia angajatilor si satisfactia clientilor si chiar si rezultatele financiare.
O analiza interesanta a satisfactiei angajatilor a fost publicata de Fortune Magazine in 1997.
Un studiu in cadrul unui magazin Sears cu 820 de angajati a demonstrat ca imbunatatirea atitudinilor angajatilor cu 5 puncte a generat o imbunatatire in multumirea clientilor, fapt ce a dus apoi la o crestere a venitului cu 0,5%.

Alte resurse

http://alignment.wordpress.com/2007/01/09/measuring-employee-satisfaction/Ã‚Â
http://dot.alaska.gov/comm/about/assets/DOT-Report-to-Staff.pdf
http://www.superiorcourt.maricopa.gov/AdultProbation/docs/ESSResults02.pdf

Referinte

1. InBev (2008), "Citizenship '08", available at: http://www.ab-inbev.com/pdf/InBev_corpo_citizenship08.pdf
2. Sherman S. & Rucci A. (1997), "Bringing Sears into the new world", Fortune Magazine, available at: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1997/10/13/232506/index.htm
3. Yee R. W. Y., Yeung A. C. L. & Cheng T .C. E. (2008), "The Impact of Employee Satisfaction on Quality and Profitability in High-contact Service Industries", Journal of Operations Management 26, available at: http://repository.lib.polyu.edu.hk/jspui/bitstream/10397/627/1/JOM%20%28Accepted%29.pdf

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie



Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Mediul de lucru	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK6273	smartKPI	#

Nume

Disponibilitatea angajatilor de a recomanda serviciile

Definitie si variatii

Definitie

Folosind o abordare de tip Net Promoter Score, masoara disponibilitatea angajatilor de a recomandara produsele si serviciile companiei membrilor familiei si prietenilor.

Variatii

Disponibilitatea personalului de a recomanda

KPIs inruditi

% Satisfactia angajatilor

Etichete

satisfactie

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

Intrebare: Pe o scara de la 0 la 10, cat este de probabil sa recomandati produsele sau serviciile angajatorului [compania X] unui prieten sau facmiliei?
A = # Promotori
B = # Detractori
C = # Angajati care au raspuns la sondaj

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
(A/C)*100-(B/C)*100	Rata	Crescatoare

Orientare

Scop

Ofera o evaluare interna a calitatii produselor si serviciilor, asa cum este aceasta perceputa de catre angajati.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Invatare & Crestere	Satisfactie	Rezultat
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Conducator	Cantitativa	Strategic

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
La momentul actual	Trimestriala	Medie

Colectare automata

Nerecomandata

Limitari

Colectarea datelor pentru acest KPI este bazata pe sondaj. Din cauza limitarilor de timp, majoritatea organizatiilor includ o asemenea intrebare in sondajele de opinie anuale, efectuate in randul angajatilor. O frecventa trimestriala poate fi obtinuta prin folosirea unui simplu chestionar rapid cu un numar limitat de intrebari (recomandare, angajament si satisfactie).

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011

Exemple KPI pentru HR Dashboard
IndicatoridePerformanță
Alegerea potrivită în managementul performanței
KPIs.ro



Tinte

Benchmarking-ul este

Adecvat

Note

Fiind o intrebare standard, rezultatele sunt adecvate pentru benchmarking. Obiectivele ar trebui sa fie stabilite in conformitate cu tipul organizatiei (profilul fortei de munca, stadiul dezvoltarii etc.)

Exemplu de tinte

Rosu: <10 Galben: -10-0 Verde: >0

Analiza si resurse

Note finale

Un studiu Forrester numit ,,Angajatii dumneavoastra va sustin compania?", publicat in noiembrie 2010, a dezvaluit rezultate interesante privind recomandarile din partea angajatilor. Peste 5.500 de muncitori au fost supusi studiului, la nivel global, folosind metodologia NPS. In America de Nord si in Europa, rezultatul a fost de -23%. In acest caz, 49% sunt detractori, 29% neutri si 27% promotori.

Alte resurse

http://www.forrester.com/rb/Research/do_employees_advocate_for_company/q/id/57945/t/2Ã‚Â
http://www.slideshare.net/kevinthomson106/ukar-2010-2011-the-employee-advocacy-rating
http://www.cipd.co.uk/subjects/empreltns/general/empengmt.htm
http://blogs.forrester.com/matthew_brown/10-11-22-employee_advocates_emerge_from_empowered_workforce

Referinte

1. Brown M. (2010), "Forrester: Do your employees advocate for your company?", article on ComputerWeekly.com, available at: http://www.computerweekly.com/Articles/2010/12/03/244324/Forrester-Do-your-employees-advocate-for-your-company.htm
2. MacLEOD, D. and CLARKE, N. (2009), "Engaging for success: enhancing performance through employee engagement", London: Department for Business, Innovation and Skills, available at: http://www.berr.gov.uk/whatwedo/employment/employee-engagement/index.html
3. Marsden P., Samson A. and Upton N. (2005), "Advocacy Drives Growth - Customer Advocacy Drives UK Business Growth", paper submitted to the Brand Strategy Journal, available at: http://www.waltercarl.neu.edu/PDFs/colleagues/LSE_AdvocacyDrivesGrowth.pdf

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie



Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Mediul de lucru	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK6434	smartKPI	#

Nume

Disponibilitatea angajatilor de a recomanda compania

Definitie si variatii

Definitie

Folosind o abordare de tip Net Promoter Score, masoara disponibilitatea angajatilor de a recomandara compania ca loc de munca membrilor familiei si prietenilor.

Variatii

Disponibilitatea personalului de a recomanda compania

KPIs inruditi

Etichete

recomandare, satisfactie

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

Intrebare: Pe o scara de la 0 la 10, cat este de probabil sa recomandati unui prieten sau coleg sa lucreze pentru [compania X]?
A = # Promoteri din respondenti
B = # Detractori din respondenti
C = # Angajati care au raspuns la sondaj

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
(A/C)*100-(B/C)*100	Rata	Crescatoare

Orientare

Scop

Reflecta calitatea mediului de lucru, fiind complementar cu alti indicatori cheie de performanta, precum % Satisfactia angajatilor si # Gradul de angajament al personalului.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Invatare & Crestere	Satisfactie	Rezultat
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Conducator	Cantitativa	Strategic

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
La momentul actual	Trimestriala	Medie
Colectare automata	**Limitari**	
Nerecomandata	Colectarea datelor este bazata pe sondaje. Din cauza costurilor si a limitarilor, majoritatea organizatiilor includ o asemenea intrebare in sondajele anuale efectuate in randul angajatilor. O frecventa trimestriala poate fi obtinuta prin folosirea unui chestionar rapid si simplu, cu un numar limitat de intrebari (recomandare, angajament si satisfactie).	

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011



Tinte

Benchmarking-ul este

Adecvat

Note

Fiind o intrebare standard, rezultatele sunt potrivite pentru benchmarking. Tintele ar trebui sa fie stabilite in functie de tipul organizatiei (forta de munca, stagiul dezvoltarii etc.)

Exemplu de tinte

Rosu: <-10 Galben: -10 - 0 Verde: >0

Analiza si resurse

Note finale

Un studiu Forrester numit ,,Angajatii dumneavoastra va sustin compania?", publicat in noiembrie 2010, a dezvaluit rezultate interesante privind recomandarile din partea angajatilor. Peste 5.500 de muncitori au fost supusi studiului, la nivel global, folosind metodologia NPS. In America de Nord si in Europa, rezultatul a fost de -23%. In acest caz, 49% sunt detractori, 29% neutri si 27% promotori.

Alte resurse

http://www.forrester.com/rb/Research/do_employees_advocate_for_company/q/id/57945/t/2Â
http://www.slideshare.net/kevinthomson106/ukar-2010-2011-the-employee-advocacy-rating
http://www.cipd.co.uk/subjects/empreltns/general/empengmt.htm
http://blogs.forrester.com/matthew_brown/10-11-22-employee_advocates_emerge_from_empowered_workforce

Referinte

1. Marsden P., Samson A. and Upton N. (2005), "Advocacy Drives Growth - Customer Advocacy Drives UK Business Growth", paper submitted to the Brand Strategy Journal, available at: http://www.waltercarl.neu.edu/PDFs/colleagues/LSE_AdvocacyDrivesGrowth.pdf
2. Brown M. (2010), "Forrester: Do your employees advocate for your company?", article on ComputerWeekly.com, available at: http://www.computerweekly.com/Articles/2010/12/03/244324/Forrester-Do-your-employees-advocate-for-your-company.htm
3. MacLEOD, D. and CLARKE, N. (2009), "Engaging for success: enhancing performance through employee engagement", London: Department for Business, Innovation and Skills, available at: http://www.berr.gov.uk/whatwedo/employment/employee-engagement/index.html

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

27

Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Eficienta si Eficacitate	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK769	smartKPI	%

Nume

% Evaluari de performanta realizate la timp

Definitie si variatii

Definitie

Masoara procentul de evaluari ale performantei angajatilor completate la timp, din totalul evaluarilor planificate.

Variatii

% Evaluari de personal realizate la timp

KPIs inruditi

Angajati per reprezentant HR

Etichete

evaluarea angajatilor

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

A = # Evaluari de personal realizate la timp
B = # Evaluari de personal planificate

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
(A/B)*100	Rata	Crescatoare

Orientare

Scop

Reflecta eficienta si eficacitatea procesului de evaluare a performantei angajatilor.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Invatare & Crestere	Volum	Proces
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Conducator	Cantitativa	Strategic

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
La momentul actual	Lunara	Mica

Colectare automata

Nerecomandata

Limitari

Raportarea acestui KPI necesita un sistem de management al proceselor de HR functional. Desi este un indicator de volum in procesul evaluarii performantei, rezultatele au impact si asupra calitatii procesului de evaluare.

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011

smartKPI APROBAT KPIs.ro

Tinte

Benchmarking-ul este	Note
Adecvat	In vederea conformitatii, atingerea tintelor stabilite pentru acest KPI este esentiala. Desi 100% este un procentaj greu de obtinut din cauza fluctuatiei angajatilor, 90% ar trebui totusi sa fie o tinta minima.

Exemplu de tinte

Rosu: <75% Galben: 75-90% Verde: >90%

Analiza si resurse

Note finale

La nivel individual, masurarea performantei prin evaluari ale personalului este unul din cele mai intalnite procese de HR. Managerii si coordonatorii HR analizeaza periodic performanta angajatilor folosind un proces structurat precum evaluarea formala a performantei.

Alte resurse

http://www.usfa.dhs.gov/pdf/efop/efo41107.pdf
http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00046.x/abstract
http://tower.excelahealth.org/Helpfiles/185445-WorkingTogetherPerformanceMgmt2009.pdf
http://www.integratingperformance.com/pages/individual-level/analysis/
http://nciph.sph.unc.edu/accred/health_depts/materials/GuidanceDocument7-1-08.pdf
http://personnel.ky.gov/NR/rdonlyres/C0D4C41B-F6AB-4B74-BC5E-EDB2B88AFB46/0/EvaluateYourPerformanceManagementProcess.pdf

Referinte

1. Carolina College of Health Sciences (2007), "Annual Report 2007", available at: http://www.carolinascollege.edu/PDF/Annual_Report2007.pdf
2. NC Office of State Personnel (2008), "Evaluate your performance management process", available at: http://www.performancesolutions.nc.gov/motivationinitiatives/performancemgmt/ReinventingPerformanceManagement/evaluate.aspx
3. Redland Shire Council (2005), "Operational Plan 2004/05", available at: http://web01.redland.qld.gov.au/robo/Minutes_Agendas/MinutesAgendas04/June/Agendas/16_June_Finance_Corporate_Management/Agenda_June_16_04_Finance_Corporate_Management_files/Operational_Plan_2004-2005.pdf

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

28

Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Dezvoltarea talentului	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK692	Indicator Cheie de Performanta	%

Nume

% Rata de participare la traininguri

Definitie si variatii

Definitie

Masoara procentajul angajatilor care au finalizat o forma de training, din numarul total al angajatilor din organizatie.

Variatii

% Rata de participare la traininguri - management
% Rata de participare la traininguri -serviciul clienti

KPIs inruditi

Ore de training per angajat

Etichete

training

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

A = # Angajati care au participat la training
B = # Angajati

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
(A/B)*100	Rata	Crescatoare

Orientare

Scop

Monitorizeaza distributia trainingului in cadrul organizatiei si evita concentrarea intr-o singura arie.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Invatare & Crestere	Volum	Iesire
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Conducator	Cantitativa	Operational

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
Luna	Lunara	Mica
Colectare automata	**Limitari**	
Nerecomandata	Acuratetea raportarii necesita un registru bine intretinut al trainingurilor in cadrul organizatiei.	

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011

smartKPI APROBAT KPIs.ro

Tinte

Benchmarking-ul este	Note
Adecvat	Desi un rezultat inalt (aproape de 100%) reprezinta de obicei nivelul dorit pentru acest indicator, mai ales in cazul cursurilor de training necesare, putine organizatii obtin aceste rezultate.

Exemplu de tinte

Rosu: <50% | Galben: 50-90% | Verde: >90%

Analiza si resurse

Note finale

Acest KPI poate fi analizat in functie de angajat sau dupa caracteristicile postului pentru a identifica zonele cu rate scazute de ale trainingului. Dimensiunile unei analize de acest tip pot include unitatea organizationala, pozitia geografica, functia postului, sistemul locului de munca, nivelul de angajare, durata, varsta si clasificarea performantei.

Alte resurse

http://www.mais.umich.edu/groups/download/hrms_piag_dec2009_counter_matrix.pdf

Referinte

1. Collins, S. (2009), "Performance Analytics", available at: http://hcms.hardhatcreative.com.au/uploads/00819.pdf
2. Department of Corrections, Office of Financial Management, State of Washington, (2007), "Activity Inventory Performance Measure Assessment", available at: http://www.ofm.wa.gov/performance/assessments/docassessment.pdf
3. KCB Bank Group (2009), "Individual Balanced Scorecard", available at: http://www.kcbbankgroup.com/ke/images/stories/micro/sampleperformanceappraisaform.pdf

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

29

Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Dezvoltarea talentului	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK6	smartKPI	$

Nume

$ Costuri de training per angajat

Definitie si variatii

Definitie

Masoara valoarea medie cheltuita cu instruirea pentru fiecare angajat (echivalent norma intreaga).

Variatii

$ Costul de training per angajat
$ Investitia medie in training per angajat

KPIs inruditi

% Rata cheltuielilor operationale efectuate de departamentul HR

Etichete

training, cost

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

A = $ Costurile totale de training
B = # Angajati (echivalent norma intreaga)

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
A/B	Medie	Crescatoare

Orientare

Scop

Sa indice nivelul investitiei in instruire si training din partea organizatiei pentru formarea profesionala a personalului.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Invatare & Crestere	Bani	Intrare
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Conducator	Cantitativa	Strategic

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
Media ultimei perioade	Trimestriala	Mica

Colectare automata

Nerecomandata

Limitari

Coordonarea procesului de urmarire a trainingurilor personalului este dificila in cazul unor organizatii mari. Acuratetea in monitorizarea costurilor de training si a numarului de participanti este o conditie esentiala in utilizarea acestui indicator cheie de performanta.

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011

Exemple KPI pentru HR Dashboard
IndicatoridePerformanță
Alegerea potrivită în managementul performanței
KPIs.ro

smartKPI APROBAT KPIs.ro

Tinte

Benchmarking-ul este	Note
Adecvat	Un studiu realizat de American Society for Training and Development (ASTD) a aratat urmatoarele: media anuala a cheltuielilor per angajat in exemplele oferite de ASTD, in cazul organizatiilor mari (BMF) a crescut la 1,424 dolari per angajat in 2005, fiind cu 4% mai mare decat in anul precedent. Cheltuielile medii per angajat in cazul organizatiilor BEST a crescut cu 3,7%, ajungand la 1,616$ in 2005. In 2005, pentru organizatiile BMF, cheltuielile ca procent al statului de plata nu s-au schimbat fata de anul precedent, ramanand la 2,20%. Media cheltuielilor ca procent al statului de plata privind castigatorii Premiului BEST, a fost mai mica in 2005 decat in 2004 - 2.72% fata de 2.86%. Numarul mediu al orelor de invatare formala per angajat a crescut din 2004 in 2005, de la 35 la 41 de ore. In organizatiile BEST, numarul mediu al orelor de invatare per angajat a crescut de asemenea din 2004 in 2005, de la 36 la 43 de ore.

Exemplu de tinte

Rosu: <700; >1,500	Galben: 700-1,000; 1,200-1,500	Verde: 1,000-1,200

Analiza si resurse

Note finale

Costurile de training sunt:

â€¢ Costurile de dezvoltare (de ex. salarii si beneficii ale personalului, echipament).

â€¢ Costurile directe de implementare (de ex. materiale pentru training, costurile cu tehnologia, facilitati, calatorii, echipament, salariul instructorului si beneficii).

â€¢ Costuri indirecte de implementare (de ex. cheltuielile de regie, generale si administrative).

â€¢ Pachetul de compensari pentru participanti.

â€¢ Pierderi de productivitate sau costurile de "umplere" a pozitiilor pe parcursul trainingului.

Alte resurse

http://www.pinnaclepeo.com/blog-sources/HR-Metrics-Kit.pdf

Referinte

1. Feddesk (2006), "Strategically Planning Training & Measuring Results", available at: http://www.feddesk.com/freehandbooks/101206-1.pdf
2. Society for Human Resource Management (2006), "Training Cost per Employee", SHRM Metric of the Month, available at: http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/MetricoftheMonthTrainingCostPerEmployee.aspx
3. Sugrue, B., & Rivera, R. J. (2005), "State of the industry: ASTDÃ¢â‚¬â„¢s annual review of trends in workplace learning and performance", Alexandria, VA.

© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

30

Arii functionale	Subcategorii	Industrii
Resurse umane	Dezvoltarea talentului	Oricare
Nr. de inregistrare KPI	**Tipul de indicator**	**Tipul unitatii de masura**
sK250	smartKPI	%

Nume

% Rentabilitatea investitiilor in training

Definitie si variatii

Definitie

Masoara raportul dintre beneficiile nete si costurile programelor de training.

Variatii

% Training ROI (return on investment)

KPIs inruditi

% Angajati care beneficiaza de training incrucisat

Etichete

cost, training, rentabilitate

Calcul

Masuri subordonate pentru calcul

A = $ Costuri per program de training
B = $ Beneficii per program de training

Formula de calcul	Tipul formulei	Tendinta buna este
[(B-A)/A]*100	Rata	Crescatoare

Orientare

Scop

Sa reflecte rentabilitatea financiara a programelor de training si relevanta lor pentru organizatie.

Perspectiva BSC	Orientarea masurii asupra	Nivelul de impact
Invatare & Crestere	Bani	Rezultat
Tipul indicatorului	**Tipul de masurare**	**Nivel de implementare**
Conducator	Cantitativa	Strategic

Profilul datelor

Perioada de colectare a datelor	Frecventa standard de raportare	Integritatea datelor
Media ultimei perioade	Trimestriala	Mica
Colectare automata	**Limitari**	
Nerecomandata	Sistemele de management al programelor intense de training ar trebui sa fie functionale pentru urmarirea datelor si raportarea ROI in cazul trainingurilor.	

© eab group Pty Ltd 2011

smartKPI APROBAT KPIs.ro

Tinte

Benchmarking-ul este	Note
Neadecvat	Tintele ar trebui stabilite luand in considerare specificul trainingului, perioada de impact a instruirii, performanta anterioara a participantilor si deprinderile dezvoltate pe parcursul programului. Un nivel ridicat al ROI in cazul trainingului indica un program de succes care a avut aplicabilitate si a adus rezultate pentru organizatie.

Exemplu de tinte

Rosu: <90%	Galben: 90-110%	Verde: >110%

Analiza si resurse

Note finale

ROI reprezinta valoarea adaugata creata dintr-o investitie in termeni de reducere a costurilor, evitare a costurilor sau generarea de venituri create din investitie. Bineinteles ca exista si alte beneficii ale trainingului si dezvoltarii in afara de aceste masuri financiare, dar cand vorbim de ROI financiar vorbim intr-adevar de avantaje financiare oferite unei organizatii ca urmare a interventiei de training sau dezvoltare.

Alte resurse

http://www.doeal.gov/qtd/internet/trn-conf/tc-presentations/traderoi.ppt
www.doeal.gov/qtd/internet/trn-conf/tc-presentations/traderoi.ppt

Referinte

1. Kurtus, R. (2001), "Determining Training Return-on-Investment (ROI)", available at: http://www.school-for-champions.com/training/roi.htm
2. Munoz, M., D. & Munoz, M., A. (1997), "Evaluating Training: Return on Investment and Cost-Benefit Analysis", available at: http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED471457.pdf
3. Phillips, J., J (2007), "Measuring ROI in Human Resources
Calculating the Impact of ROI on HR Programs", available at: http://media.roiinstitute.net/pdf/uploads/Webcast_Measuring_ROI_in_Human_Resources_Programs_Conference_Board.pdf

© eab group Pty Ltd 2011

Anexa A: Glosar de termeni

Lista următoare oferă explicații ale câtorva termeni populari folosiţi în contextul KPIs:

Rată – Un tip specific de raport, în multe cazuri exprimat ca întreg. Exemple de rate ar fi rata natalității și a mortalității, exprimate ca numărul de nașteri sau decese per un anumit număr de locuitori sau rata de schimb valutar, caz în care valoarea unei valute este comparată cu valoarea unei alte valute.

Raport – O relație între două măsuri care ar putea fi distincte, dar care fac parte din aceeași categorie de elemente, cum ar fi raportul băieți – fete, profesori – studenți, doctori – pacienți, venit – chelutieli.

Compunere – Un indicator compus se formează atunci când indicatorii individuali sunt compilați într-un singur indice, pe baza unui model de calcul a conceptului multi-dimensional care este măsurat. Măsoară conceptele multi-dimensionale (de exemplu, competitivitatea sau calitatea mediului), care nu pot fi cuprinse într-un singur indicator.

Indice – Un număr calculat printr-o formulă specifică sau o metodologie de calcul utilizată în caracterizarea unui set complex de date.

Conducător – Conduce performanța indicatorilor rezultanți, prezicând succesul sau eșecul. Exemple de indicatori de performanţă conducători sunt: „% Angajați implicați în procesul de inovare”, „% Rata de conversie” sau „Rata calității inventarului (IQR)”.

Condus – Tip de indicatori care reflectă succesul sau eșecul după ce un eveniment a fost consumat. Exemplele includ: „$ Profitul operațional per cameră”, „$ Profit înainte de dobânzi și taxe (EBIT)” sau „$ Economii provenite din evitarea costurilor”.

Intrare – Reprezintă activele și resursele investite sau folosite pentru a genera rezultate ale afacerii. Exemplele includ: „# Numărul de angajați”, „$ Cost per oră de difuzare” și „# Materiale de cunoştinţe distribuite angajaţilor”.

Proces – Se referă la eficiența sau productivitatea unui proces de afaceri. Exemplele includ: „% Livrarea la timp”, „# Conflicte apărute în timpul proiectului”, „# Timpul mediu de gestionare a telefoanelor” și „# Timpul mediu pentru reparații”.

Ieșire – Măsoară rezultatele financiare și nonfinanciare sau rezultatele directe ale proceselor de afaceri. Exemplele includ: „% Locuri de călătorie vândute”, „# Clienți noi” sau „$ Venitul per apel realizat cu succes”.

Rezultat – Reflectă rezultatele la nivel global sau impactul întregii activități organizaţionale. Exemplele includ: „% Retenția clienților”, „% Fluctuaţia de personal”, „$ Venitul net după impozitare” sau „% Conștientizarea brandului”.

Calitativ – O caracteristică descriptivă, o părere, o proprietate sau o trăsătura. Cele mai comune se referă la măsurarea satisfacției clienților sau a angajaților prin evaluări subiective. Se bazează pe interpretările subiective ale opiniilor unui client sau angajat. Deseori, indicatorii de acest tip nu sunt exprimați numeric, ci sub formă de text narativ.

Cantitativ – O caracteristică măsurabilă, rezultată prin numărare, însumare sau calculând media numerelor. Datele cantitative sunt mai frecvente în măsurare și prin urmare, formează coloana vertebrală a majorității KPIs. Sistemele operaționale care gestionează stocurile, lanțul de aprovizionare, achiziţiile, comenzile, contabilitatea, sistemele financiare, toate colectează date cantitative prin intermediul KPIs. Alte exemple de KPIs cantitativi sunt # Unități produse per oră de muncă” sau „# Lucrări de mentenanță nerealizate.”

© eab group Pty Ltd 2011

Anexa B: Produse silimare

Acest raport este parte din suita de produse şi servicii realizate de echipa smartKPIs.com şi dedicate departamentului de HR:

Raportul „Top 25 Indicatori de Performanţă pentru HR în 2010”

HR Scorecard pre-populat cu KPIs (realizat în Microsoft Excel)

HR Dashboard pre-populat cu KPIs (realizat în Microsoft Excel)

Toolkit „Sistemul de Management al Performanței în departamentul de HR”

Cursul „KPIs, Dashboard & Scorecard pentru departamentul de HR”

Cursul „Managementul performanţei la nivel individual”

Mai multe detalii despre aceste rapoarte și alte produse și servicii **IndicatoridePerformanta.ro** Premium sunt disponibile la adresa: **www.IndicatoridePerformanta.ro/premium.html**

Anexa C: Despre Acumen Integrat

Profil

Acumen Integrat este o companie românească de cercetare și consultanță, cu sediul în Cluj-Napoca, specializată în oferirea de soluții în managementul performanței la nivel strategic, operațional și individual. Serviciile oferite cuprind implementarea de sisteme de management al performanței, audit de performanță, optimizarea folosirii indicatorilor de performanță, instruire profesională și management de proiect.

Modelul nostru de afaceri este de a lucra alături de organizații pentru a înțelege obiectivele și problemele cu care se confruntă și a identifica soluții personalizate care adaugă valoare activității lor.

Echipa

- Echipa Acumen Integrat este formată din consultanți tineri, completată de o rețea internațională de consultanți și asociați cu experiență practică în domeniul de afaceri, cu puternice abilități în domeniul consultanței și cu un interes în cercetarea academică.
- Dedicați utilizării de metode științifice, bazate pe experiența practică oferind beneficii tangibile și sustenabile.
- Pregătire academică: cumulat, echipa noastră deține 3 Masterate și o Diplomă de Doctorat în curs de obținere.
- Parteneriat internațional cu compania australiană eab group, care facilitează transferul de expertiză internațională în cadrul firmei și mai departe către clienți.

Experiență

- Zeci de implementări de sisteme de management al performanței bazate pe Balanced Scorecard.
- Implementări cu succes a soluțiilor de management al performanței la nivel operațional: scorecard-uri și dashboard-uri operaționale, evaluări de performanță și managementul realizării beneficiilor.
- Mii de KPIs selectați și documentați.
- Managementul Portofoliului, Management de Proiect și Operațiuni PMO.
- Selecția de software dedicat managementului performanței, Excel Dashboards / Scorecard design.
- Dezvoltarea de portaluri.

© eab group Pty Ltd 2011

Anexa D: Serviciile Acumen Integrat

Soluții generale

1. Indicatori de Performanta *Premium*

Indicatori de Performanță *Premium* reprezintă secțiunea Premium a portalului **www.IndicatoridePerformanta.ro**, care cuprinde peste 700 de exemple de KPIs preselectate de către echipa de cercetare Acumen Integrat ca fiind cele mai relevante pentru practică. Documentate riguros la nivelul a peste 30 de câmpuri, de 3 ori mai multe decât în formatul standard al celorlalți KPIs, portalul **www.IndicatoridePerformanta.ro** devine cel mai cuprinzător și bine documentat catalog de exemple KPIs din România.

2. Audit

Auditul sistemelor de management al performanței organizaționale la nivelurile strategic, operațional și individual.
Evaluarea capabilității organizaționale în domeniul Managementul Performanței folosind instrumente dezvoltate de Acumen Integrat:
- Modelul de Maturitate pentru Managementul Performanței;
- Modelul de Maturitate pentru Măsurarea Performanței.

3. Training

Cursuri (1-2 zile)
1. Indicatori de Performanță: Măsurare, învățare, optimizare;
2. Implementarea și utilizarea unui sistem de management al performanței bazat pe Balanced Scorecard;
3. Managementul performanței la nivel individual;
4. Abordarea strategică a proceselor de Aprovizionare – Logistică;
5. Managementul performanței în departamentul de Resurse Umane: Indicatori de performanță, Scorecard și Dashboard;
6. Managementul performanței în Marketing: Indicatori de performanță, Scorecard și Dashboard;
7. Managementul performanței în departamentul de Aprovizionare – Logistică: Indicatori de performanță, Scorecard și Dashboard;
8. Managementul performanței în Cabinete și Centre Medicale: Indicatori de performanță, Scorecard și Dashboard;
9. Managementul performanței operatorilor hotelieri: Indicatori de performanță, Scorecard și Dashboard;
10. Managementul performanței în Call Center: Indicatori de performanță, Scorecard și Dashboard.

KPIs, Scorecard-uri și Dashboard-uri pentru ariile funcționale (1 zi) – ex. HR, Marketing, Logistică.

KPIs, Dashboard-uri și Scorecard-uri pentru industrii: ex. Cabinete și Centre Medicale, Hoteluri, Call Center.

Soluții personalizate

4. Implementări de Sisteme de Management al Performanței
- Sisteme integrate de management al performanței bazate pe Balanced Scorecard;
- Aplicarea la toate nivelurile organizației sau limitată la unul dintre nivelurile strategic, operațional sau individual.

5. Indicatori de Performanță (KPIs)
- Examinarea KPIs existenți, revizuindu-i și actualizându-i în funcție de strategia organizației și bune practici.
- Asistență în selecția KPI.
- Suport în documentarea KPI – personalizarea template-urilor Indicatori de Performanță Premium pentru a reflecta nevoile organizaționale.
- Dezvoltarea de cataloage cu KPIs personalizate.
- Asistență în identificarea resurselor de benchmarking credibile.

6. Soluții de managementul performanței la nivel operațional

Managementul performanței furnizorilor – Dezvoltarea și implementarea scorecard-urilor pentru furnizori atât pentru produse, cât și pentru serviciile furnizorilor.
Managementul performanței portofoliului
- Dezvoltarea Dashboard Portofoliu și Scorecard Proiect;
- Identificarea Indicatorilor Cheie de Risc și stabilirea Scorecard-urilor de Risc.

Managementul realizării beneficiilor
- Dezvoltarea planurilor de management al realizării beneficiilor;
- Evaluarea proiectului sau al programului.

Managementul Performanței Alianțelor
- Stabilirea Scorecard-urilor de performanță a alianțelor;
- Dezvoltarea Acordurilor de Calitate a Serviciilor.

7. Planificare strategică și operațională
- Facilitarea sesiunilor de planificare strategică.
- Cercetare strategică: analiza mediului, implementarea instrumentelor de planificarea strategică (Cele cinci forțe, analiza SWOT, revizuirea competiţiei).

© eab group Pty Ltd 2011

Anexa E: Portofoliul online al Acumen Integrat

IndicatoridePerformanță
Alegerea potrivită în managementul performanței
KPIS.ro

IndicatoridePerformanta.ro este un catalog online cu peste 1275 de exemple de KPI din 14 arii funcționale si 24 de industrii. Indicatori de Performanta Premium este secțiunea premium a portalului www.IndicatoridePerformanta.ro, care cuprinde peste 700 de exemple de KPIs preselectate de către echipa de cercetare Acumen Integrat ca fiind cele mai relevante pentru practică. Documentate riguros la nivelul a peste 30 de câmpuri, de 3 ori mai multe decât în formatul standard al celorlalți KPIs, portalul www.IndicatoridePerformanta.ro devine cel mai cuprinzător și bine documentat catalog de exemple KPIs din România.
Comunitatea de membri beneficiază, de asemenea, de secțiuni interactive precum Întrebări și Răspunsuri, comentarii și un set de resurse în domeniul măsurării performanței, printre care menționăm peste 156 de exemple de rapoarte în managementul performanței.

IdentitateOrganizațională
Valori . Misiune . Factori de succes . Viziune
idor.ro

IdentitateOrganizationala.ro conține un catalog online gratuit care ilustrează utilizarea în practică elementelor de identitate corporativă de către organizațiile din jurul lumii. Utilizatorii înregistrați pot explora, marca și comenta sutele de resurse online care conțin valorile organizațiilor, declarațiile de misiune, factorii cheie de succes și declarațiile de viziune utilizate în contextul actual de afaceri.

ManagementulPerformanței
Totul despre Managementul Performanței
mgpm.ro

ManagementulPerformantei.ro este o platformă online pentru integrarea cunoștințelor de management al performanței la nivelurile strategic, operațional și individual. Aceasta trece în revistă evoluția Managementului Performanței, precum și instrumentele cheie, sistemele și programele software utilizate în această disciplină la toate nivelurile. Platforma combină cadrul teoretic și arhitectura cu sfaturi referitoare la bune practici și direcții cheie, permițând vizitatorilor să obțină perspective comprehensibile asupra naturii disciplinei Managementul Performanței.

eBalancedScorecard
Explorare . Resurse . (R)evoluția BSC
eBSC.ro

eBalancedScorecard.ro este cea mai cuprinzătoare resursă online dedicată conceptului Balanced Scorecard. Aceasta conține o trecere în revistă a celui mai popular concept în management urmând evoluția și utilizarea sa la nivel global în diverse industrii sau companii. Platforma prezintă variatele interpretări ale conceptului, realizează comparații cu alte concepte și explorează impactul său asupra organizațiilor, precum și opiniile criticilor.

Balanced Scorecard în România
Studii . Analize . Noutăți
BSCn.ro

BalancedScorecardinRomania.ro este primul blog de limba română dedicat în exclusivitate conceptului Balanced Scorecard. Blogul conține o serie de articole și analize din domeniu și își propunne să servească drept cel mai cuprinzător centru de informare despre Balanced Scorecard în România, contribuind în acest mod la înțelegerea și îmbunătățirea modului în care acest concept este utilizat.

© eab group Pty Ltd 2011



ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

Indicatori de Performanță
Alegerea potrivită în managementul performanței
KPIs.ro

Identitate Organizațională
Valori . Misiune . Factori de succes . Viziune
idor.ro

Managementul Performanței
Totul despre Managementul Performanței
mgpm.ro

eBalanced Scorecard
Explorare . Resurse . (R)evoluția BSC
eBSC.ro



Balanced Scorecard în România
Studii . Analize . Noutăți
BSCn.ro

Acumen Integrat
Complex Mercur Gheorgheni, 1-3 Aleea Detunata, Unitatea 7, Cluj-Napoca, Cluj, 400434
Tel: +40-264/414 360, Fax: +40-264/414 360, Email: office@acumenintegrat.com, Web: www.acumenintegrat.ro